

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

دور التسيير الفعال في تنمية الرأس المال البشري في مؤسسة اقتصادية

The role of effective management in the development of human capital in an economic company

تحت إشراف:

حنيفي أمينة

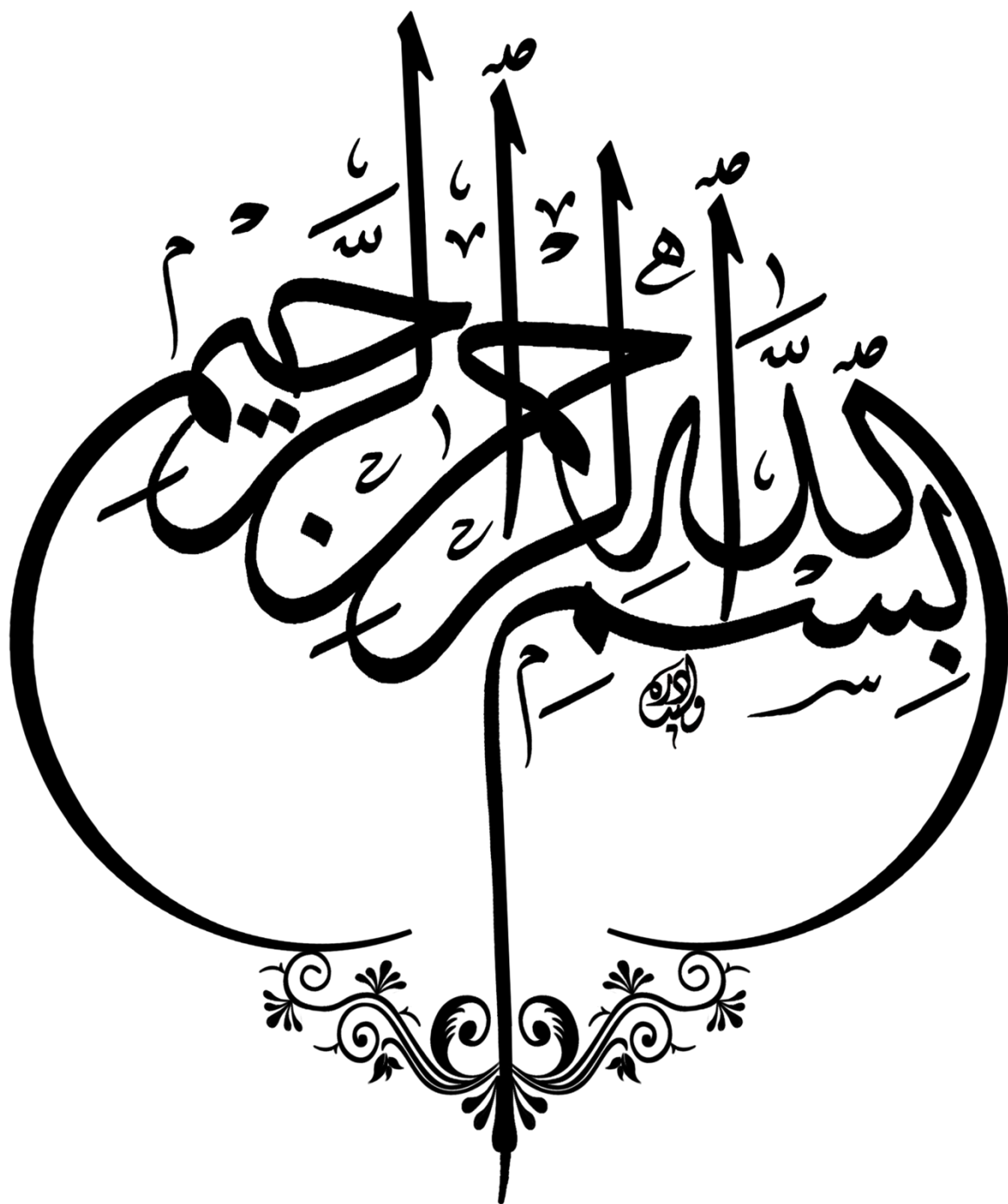
من إعداد الطالبة:

صافة خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	مخازني الطيب
مشرفا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	حنيفي أمينة
مناقشا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية	غوال نادية

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وتقدير

الشكر الكثير لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل،
أتقدم بالشكر والتقدير الكبير لأستاذتي الفاضلة الدكتورة:

حنيفي أمينة

التي مكنتني من إنجاز هذه الرسالة بفضل:

ما بذلته معي من مجهودات،

بفضل صبرها معي،

بفضل ما قدمته لي من معلومات قيمة،

فأسأل الله تعالى أن يجازيها عما بذلته معي خير جزاء.

الإهداء

﴿ وَ أَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى قُرّة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن
نبت حناها سقتني، منحنتني الحبّ والحنان وربّنتني بلطف ورعتني،

إلى تلك المرأة العظيمة أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبراً ورمز الحبّ والعطاء، إلى الذي تعب كثيراً من أجل راحتي وأفنى
حياته من أجل تعليمي وتوسّم فيّ درجات العلى والسّمو

إلى ذلك الرجل العظيم أبي العزيز

إلى من جمعني معهم ظلّمة الرّحم، إلى من يعيش في كلّ وجودهم أملي

إخواتي الكرماء

إلى سندي ومسندي، واتكائي وقوتي زوجي إسماعين

إلى عمتي وأعمامي وأولادهم وكلّ أخوالي وخالاتي وأولادهم

إلى كلّ من تقاسمت معهم حلوة الحياة ومرّها

أصدقائي الأوفياء

إلى كل من يعرف صافّة خيرة

إلى كلّ من علموني أنّ العلم سلاح والأخلاق ذخيرة

إلى كلّ هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

صافّة خيرة

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد دور التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة سونلغاز - غليزان، ومن أجل تحقيق هذا الهدف والتعرف على واقع تطبيق هاته المفاهيم بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: "ما دور التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز - غليزان؟"، ولمعالجة هذه الأخيرة تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، ولأجل الوصول إلى البيانات اللازمة صممت استبانة وزعت على 30 عامل أين قمنا بحساب عينة الدراسة، وخلصنا إلى توزيع 30 استبانة واستردت كاملة وكانت صالحة لأغراض التحليل، وللتأكد من صدق الأداة، وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، قمنا بإجراء حسابات عدة منها اختبار ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون، إضافة إلى معامل الالتواء وتفلطح للتأكد من التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج وجود أثر بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري بمؤسسة محل الدراسة، كما تبين أنه كلما كان التسيير فعالاً في المؤسسة محل الدراسة يؤدي ذلك إلى تنمية رأس مال البشري. أوصت الدراسة على مؤسسة محل الدراسة إعادة النظر في سياساتها التسييرية لمواكبة تطورات الإدارة الحديثة وتحقيق تنمية في رأس المال البشري.

كلمات مفتاحية: التسيير الفعال، تنمية رأس المال البشري، مؤسسة سونلغاز.

Abstract

The study aims to identify the role of effective governance in the development of human capital at Sonelgaz in the wilaya of Relizane. In order to achieve this goal and to identify the realities of applying these concepts to the institution in question, we have formulated the main problem of: "**What is the role of effective governance in the development of human capital at Sonelgaz in the wilaya of Relizane?**", To address the latter, the analytical descriptive approach was followed, and in order to access the necessary data, a questionnaire was designed and distributed to 30 workers where we calculated the sample study, We concluded that 30 questionnaires were distributed and recovered in full and were valid for analysis purposes and to verify the authenticity of the tool, using several the SPSS coefficient, the Social Science Statistical Package Program linked calculations, including the Alpha Cronbach test and Pearson in addition to the coefficient of twisting and flatness to ensure normal distribution and simple regression analysis.

The results have shown an impact between effective management and human capital development of the institution in question, and the more effective the management of the institution in question leads to human capital development.

The study recommended that the institution under consideration reconsider its management policies to keep abreast of recent management developments and achieve human capital development.

Keywords: Effective management, human capital development, Sonelgas Foundation.

:

فهرس المحتويات

أ الشكر والتقدير:
ب الإهداء
ج-د الملخص:
هـ فهرس المحتويات
و قائمة الجداول:
ي قائمة الأشكال:
ك قائمة الملاحق:
1 الفصل الأول: مقدمة عامة
6 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
48 الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
76 الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
80 قائمة المراجع:
84 قائمة الملاحق:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
30	مكونات رأس المال البشري	الجدول رقم (1.2)
34	فئات رأس المال البشري	الجدول رقم (2.2)
51	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التسيير الفعال)	الجدول رقم (1.3)
52	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري)	الجدول رقم (2.3)
53	طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية	الجدول رقم (3.3)
54	نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا - كرونباخ "	الجدول رقم (4.3)
55	معاملات الارتباط بين فقرات التسيير الفعال والدرجة الكلية	الجدول رقم (5.3)
56	معاملات الارتباط بين أبعاد تنمية رأس المال البشري والدرجة الكلية	الجدول رقم (6.3)
56	تحليل خصائص العينة-الجنس	الجدول رقم (7.3)
57	تحليل خصائص العينة-السن	الجدول رقم (8.3)
58	تحليل خصائص العينة المستوى_التعليمي	الجدول رقم (9.3)
59	تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	الجدول رقم (10.3)
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التسيير الفعال	الجدول رقم (11.3)
64-63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية رأس المال البشري	الجدول رقم (12.3)
67	نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء	الجدول رقم (13.3)
68	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري	الجدول رقم (14.3)
70	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والمعارف	الجدول رقم (15.3)
71	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والمهارات والقدرات	الجدول رقم (16.3)
72	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والخبرات	الجدول رقم (17.3)
74	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال و الإبداع والابتكار	الجدول رقم (18.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
26	معادلة رأس المال البشري	الشكل رقم (1.2)
31	مكونات رأس المال البشري	الشكل رقم (2.2)
57	تحليل خصائص العينة-الجنس	الشكل رقم (1.3)
58	تحليل خصائص العينة-السن	الشكل رقم (2.3)
59	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	الشكل رقم (3.3)
60	تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	الشكل رقم (4.3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
89-85	الإستبيان	(01)
100-90	نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة (spss) الإحصائية للعلوم الاجتماعي	(02)

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري أهم ثروة مجتمعية لدى كافة الدول، والتي يتوقف رقيها على مدى استثمارها لتلك الثروة، فلا توجد دولة لا تحوي على الثروة البشرية أيا كان حجمها، لذلك أصبح العالم بأسره يهتم بإدارة الموارد البشرية.

حيث عمدت الكثير من الدراسات والبحوث في العديد من التخصصات علم الإدارة، علم النفس، العلوم السلوكية، علم الاجتماع التنظيمات وغيرها، إلى ضرورة الاهتمام بدراسة المورد البشري لما له من أهمية للمنظمات وفي تحقيق التنمية، وبعد المورد البشري أحد العناصر المهمة في كل تنظيم ناجح وفعال، إذ يعتبر أساس أي منظمة وأعمق مستوى فيها، ويمكن القول إن مشكلاتنا المعاصرة في الحقيقة ليست مشكلات اقتصادية ناجمة عن نقص في الموارد والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات تتعلق بطرق تسيير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، فلا يمكن أن تنجح أي جهود تنموية إذا اقتصرنا فقط على الإمكانيات المادية والاقتصادية، بل لابد من إشراك الموارد البشرية في المخططات التنموية لأنهم الرهان الحقيقي لأي منظمة كانت.

فإن نجاح أية مؤسسة اقتصادية في بلوغ أهدافها وتحقيق استراتيجيتها يعتمد أساسا على مدى فعالية مواردها البشرية التي هي بمثابة الرأسمال الحقيقي لديها، ولا يتأثر هذا إلا بتنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها وهذا ما يعطي للعمال معارف جديدة ومهارات تساعدها على كسب ميزة تنافسية لا ينبغي لأي مؤسسة تحقيقها، حيث أن التحكم في التسيير يعتبر من المهام الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المشرف على المؤسسات وذلك لإعطائها قدرة تنافسية حسنة.

2. صياغة الإشكالية:

لأن الاستثمار الأمثل يجب أن يكون في العقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة والذي يعتبر من الموارد النادرة داخل المؤسسة وعليه يمكن طرح الإشكالية البحث كما يلي:

"إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التسيير الفعال في تنمية الرأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز؟"

3. الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز - غليزان؟
- هل هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المهارات والقدرات في مؤسسة سونلغاز - غليزان؟
- هل هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الخبرات في مؤسسة سونلغاز - غليزان؟
- هل هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الابداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز - غليزان؟

4. صياغة الفرضيات:

- هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز - غليزان.
- هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المهارات والقدرات في مؤسسة سونلغاز - غليزان.
- هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الخبرات في مؤسسة سونلغاز - غليزان.
- هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الابداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز - غليزان.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري؛
- توسع فهم موضوع التسيير الفعال ومحاوله إبراز الصلة التي تربطه برأس المال البشري؛
- إبراز أهمية التسيير في تنمية رأس المال البشري؛

- محاولة ربط موضوع الدراسة بالواقع الجزائري؛
- الوصول إلى مدى تأثير التسيير برأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

6. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:
- دور التسيير في تنمية وتعظيم رأس المال البشري؛
 - تسليط الضوء على أهم عنصر "العنصر البشري" الذي يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات والشعوب؛
 - كثرة اهتمامات الباحثين والمفكرين لموضوع التسيير الفعال ومحاولة إبراز دوره وأهميته في تتمين رأس المال البشري؛
 - تمكن أهمية الدراسة التطبيقية من معرفة المستوى الفعلي للتسيير الفعال وأثره على رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

7. أسباب ودافع اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

1. المبررات الذاتية:

- رغبة الطالبة في دراسة موضوع التسيير عامة وتنمية رأس المال البشري خاصة؛
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد وحديث؛
- بغية في تزويد رصيدنا المعرفي العلمي الذي يساعدنا في حياتنا المهنية مستقبلاً؛
- وجود علاقة موضوع الدراسة بتخصص الطالبة لذلك تم إختياره.

2. المبررات الموضوعية:

- محاولة تشخيص واقع بمواضيع التسيير الفعال والرأس المال البشري، كون التسيير يلعب الدور الأساسي في المؤسسة ورأس المال البشري على حد سواء؛
- الرغبة في التعرف على مدى مساهمة التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري؛
- الرغبة في معرفة مدى تأثير التسيير الفعال في تنمية الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

8. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية باستبيان موجه لعمال مؤسسة سونلغاز بغليزان.
- الحدود الزمانية: معطيات الدراسة تم جمعها من خلال إجراء استبيان خلال شهر ماي 2024.
- متغيرات الدراسة: تتمثل في التسيير الفعال كمتغير مستقل، وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع.
- عينة الدراسة: عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بغليزان.

9. منهج الدراسة:

لإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلات ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهجين، المنهج الوصفي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة. مؤسسة سونلغاز غليزان بدى فيها استخدام العينات والذي يعتمد على استبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن أجل الإجابة الدقيقة على كافة الأسئلة الفرعية اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss قصد الحصول على تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

10. صعوبات الدراسة:

- انعدام المراجع المتخصصة والمتعلقة بصلب الموضوع.
- اختلاف المصطلحات المستخدمة بين المراجع التي تعتمد على الإنجليزية (كتب مؤلفة من المشرق العربي) والذين يعتمدون على اللغة الإنجليزية، والمراجع المؤلفة بالفرنسية (دول المغرب العربي) التي تعتمد على اللغة الفرنسية بالدرجة الأولى، وحتى اللغات الأجنبية تختلف من حيث المصطلحات المستعملة لدرجة اختلاف المفاهيم في بعض الأحيان.
- سرية معلومات المؤسسة واستحالة منحها لأشخاص من خارجها، وهذا ما أدى إلى اجتهاد شخصي شاق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

والدراسات السابقة

1. تمهيد

إن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية أو تنظيمية وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءاتها البشرية بصفة خاصة.

وما يمكن الإشارة إليه هو وجود ارتباط وثيق بين العمليات التسييرية والأهداف المحددة، بمعنى أن مختلف العمليات التسييرية تعمل على صياغة الطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف وفي سبيل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات على موارد مختلفة (المال، التجهيزات، الهياكل) بالإضافة إلى هذه الموارد يأتي المورد البشري، حيث أكدت نظريات النمو الجديد القوة لتقدم المجتمعات تكمن في أهمية المورد البشري، فقد ظهرت الحاجة إلى تنمية رأس المال البشري والذي يمثل رأس المال الحقيقي للمنظم.

فتسيير هذا المورد يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها ومهاراتها.

2. الإطار النظري للتسيير الفعال

يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح، ويرجع ذلك ربما لظننا أن كثرة تداوله جعلته من البديهيات المتعارف عليها، إلا أنه من الملاحظ استخدامه في كثير من المجالات بعيداً عن مضمونه الحقيقي مما يؤدي إلى زيادة اللبس والغموض من حوله، لذا ارتأينا من المفيد محاولة التعرض لهذا المفهوم مع التركيز على التسيير الفعال، الشيء الذي ربما يثير نقاشاً مفيداً يهدف إلى تسليط الضوء على جميع الجوانب المرتبطة به من حيث المضمون والأبعاد.

1.2. مفهوم التسيير الفعال وأهميته

1.1.2. مفهوم التسيير الفعال

تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة المتداولة يومياً في حياة الأفراد حيث يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح "Gestion" واللغة الإنجليزية بمصطلح "Management" فإنه أشمل إذا أضيفت القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير (بن حبيب عبد الرزاق، 2000، صفحة 105).

وفي هذا السياق عرف التسيير الفعال بتعاريف كثيرة لكننا نفضل التعريفات الحديثة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للعملية التسييرية، حيث:

- التسيير الفعال هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، نتيجه حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر والصارم للنتيجة، الإنجاز وبلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة" (M.Laflamme, 1981).
- ويرى Terry.R.G أن: "التسيير الفعال هو تحقيق الأهداف بواسطة الأشخاص الآخرين" (Terry george & S.Franklin, 1985, p. 04)
- يقول أحد الباحثين: "التسيير الفعال يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الموارد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة. كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث اعتبره كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية المتاحة" (يحيىوي سليمان و شليل عبد اللطيف، 2015، صفحة 182).

- كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث اعتبره كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية المتاحة. (يحيوي سليمان و شليل عبد اللطيف، 2015، صفحة 183).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نعتبر التسيير الفعال عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل للموارد، مع التركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية والروح المعنوية، وهكذا يحقق التسيير الفعال أحسن الأرباح والنتائج فلا يتحقق إلا بوجود العمل الجماعي.

2.1.2. أهمية التسيير الفعال

تكمن أهمية التسيير الفعال في المؤسسات في (أنهاري تالت أمين، 2002، الصفحات 19-20):

- يسعى إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال المساهمة في زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وإشباع الزبائن بالسلع في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهكذا فإن المسير الفعال هو المسؤول القادر على تنسيق جهود الآخرين بواسطة خلق المزج الصحيح بين الأنشطة والفعاليات.
- يسعى التسيير الفعال إلى تجديد المؤسسات بالهواء النقي الجديد دائما والعناصر الشابة المسلحة بالعلوم التطبيقية والتسييرية المعاصرة، مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وزيادة الثقة نتيجة لاهتمام بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي الذي يعتبر من مميزات التسيير الفعال الذي يؤدي إلى تقليص التكاليف الإنتاجية وبالتالي زيادة الربح.
- من أهم أدوار التسيير الفعال تتبع ومراقبة مدى الخطط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب إن وجدت، كما يعمل على التنسيق وبصفته عملية ديناميكية فهو مرن يعمل على تحسين الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يعتبر التسيير الفعال جد مهم بالنسبة للدول النامية لأنه إذا استخدمت هذه الدول التسيير بصفة صحيحة وفعالة عن طريق الاستقلالية والاعتماد أكثر على الذات عن طريق العلم والتكنولوجيا في التنمية الاقتصادية ورفع النمو الاقتصادي وبالتالي فهي تعمل على تقليص الفارق بينها وبين الدول المتطورة.

- كبر حجم المؤسسات وتوسيع وتنوع نشاطاتها يلقي أعباء إضافية وأهمية متزايدة على عمليات التنظيم والرقابة والتنسيق، ويؤكد الحاجة إلى التغيير التنظيمي الذي يتلاءم مع الوضعية.
- إن الضغوطات التي تقع على المؤسسة تجعل التسيير الفعال ضروري ومهم وخاصة منها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية تزيد من أهمية التخطيط خاصة الاستراتيجي منه.

2.2. العوامل المؤثرة على التسيير الفعال وأهدافه

1.2.2. العوامل المؤثرة على التسيير الفعال

باعتبار التسيير الفعال نظاما متكاملًا يتكون من مدخلات ومخرجات وأهداف وعمليات تحويل وتغذية عكسية وبيئة محيطة تؤثر من خلال عواملها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على التسيير الفعال في ما يلي:

- **المدخلات:** تتكون مدخلات نظام التسيير الفعال من مجموعة من عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وتمثل في العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل القانونية السياسية، والعوامل الطبيعية، ولكي يصبح التسيير فعال ينبغي عليه أن يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند ممارسة نشاطاته، أي عند القيام بالعملية التسييرية، وهذا يتطلب أن يكون مدركا لها وبكيفية تأثيرها ويمكن اختصار العوامل سابقة الذكر في ثلاثة عوامل أو كمدخلات أساسية للعملية التسييرية وهي كالاتي (علي عبد الله ، 1999 ، الصفحات 20-60):

أ. **المعلومات:** وتعتبر بمثابة المادة الخام للعملية التسييرية وهي التي تبني نشاطاتها على المعلومات داخلية وخارجية ذات مواصفات محددة من حيث الكم والنوعية والتوقيت والتكلفة، وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يتكفل برصد تصنيف وتخزين ونقل المعلومات إلى الجهات المستفيدة مع مراعاة التكلفة من جهة، و قدرة المستفيدين على استخدامها استخداما امثلا من جهة أخرى.

ب. **التجهيزات:** التسيير الفعال هو ذلك الذي يستفيد من التجهيزات والتقنيات والوسائل الحديثة والمناسبة بالتحكم في استعمالها والتأقلم معها بما يحقق الفوائد المرجوة.

ج. **الأفراد:** التسيير الفعال يتطلب الاستعانة بأفراد مزودين بالمعارف الضرورية والمتجددة في مجال التسيير بحيث يعتبر العنصر البشري أهم عامل، ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمؤسسة عموما لا توجد خصائص عامة

لرجل الأعمال، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل فيما يلي (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2002، صفحة 30):

- ✓ التمييز والكفاءة في مجال الأعمال .
- ✓ القدرة الفكرية.
- ✓ مهارات التعامل مع العنصر البشري.
- ✓ توفره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الإنجازات .
- ✓ الإبداع والقدرة على الخلق والابتكار.

- **العملية الإدارية:** تتضافر المدخلات المذكورة أنفاً وتتفاعل في ما بينها مشكلة العملية الإدارية المكونة من وظائف تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والرقابة وجميعها تقوم وترتكز على اتخاذ القرارات، ومن هنا يتضح أن التسيير الفعال هو الذي يمارس هذه الوظائف بشكل يحقق الأغراض المنشودة مع مراعاة التكلفة والجهد المبذول، أما أهم العوامل المؤثرة فهي تؤثر من خلال ممارسة هذه الوظائف التي يتم دعمها من خلال عمليات اتخاذ القرارات السليمة المستمدة من نظام المعلومات الفعال والقائم على مشاركة الأفراد المكلفين بالتنفيذ.

- **المخرجات:** تتمثل مخرجات نظام التسيير الفعال في منظومة الأهداف التي تحققها نتيجة للتضافر الفعال بين عناصر الوظائف التسييرية، وتعتبر هذه الأهداف في حد ذاتها أو عند مقارنتها بالتكاليف التي تسبب فيها معياراً للفعالية التسييرية وذلك باستخدام التغذية العكسية، إن منظومة الأهداف المحققة تنعكس في البقاء والاستمرارية والربحية وأهداف أخرى مع مراعاة سلم الأولويات داخل هذه المؤسسة.

2.2.2. أهداف التسيير الفعال

يهدف التسيير الفعال إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في (بوشعور رضية و بلمقدم مصطفى، 2006):

1. إشباع الزبائن: إن التعرف على أسعار البيع ومقارنتها مع أسعار المنتجات الأخرى المنافسة، عملية سهلة ويمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة، لكن عوامل أخرى هي جد مهمة للزبون وضرورة توفيرها يبقى عاملاً أساسياً لتحقيق إشباع الزبائن منها، سرعة رد الفعل للتغيرات الطارئة، مرونة الإنتاج لمواجهة الطلب الموجود، صعوبة تحديد مدة التسليم.

معظم المؤسسات تتوفر على ميزانية للبحث والتنمية، تعتبر مهمة للتعرف على المنتجات الجديدة وأساليب الإنتاج المبتكرة، لكن غالبا لا تعطي معلومات كافية عن العوامل التي تؤثر على إطلاق منتجات جديدة ولا تؤثر على ضرورة تقليص وقت الاطلاق مهما طال في ظل السرعة المذهلة للتغيرات سيصبح هذا العامل جد مهم لغرض إشباع الزبائن.

1. خفض التكاليف

تتضمن الميزانية المتعلقة بالتسيير الفعال، العديد من التكاليف وتظهر عموما مختلفة بالنسبة لكل عنصر، ويستمر استعمال معطيات هذه الميزانية لمدة عدة سنوات، إلى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها ثم وضع التصحيحات المناسبة منخفضة للتكلفة عن النسبة المتوقعة، وهذا ما يعرب عن التسيير الفعال بعيدا عن التبذير في الوقت والجهد، لا يمكن التخلص من عدة تكاليف ولكن على الأقل يجب العمل على خفض منها، حيث أن تدفق المواد و المعلومات هو ضروري لتسيير فعال، كما أن حركية أكثر سرعة و استمرارا وعمليات أكثر توازنا تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

2. خفض الحاجة لرأس المال

معظم المؤسسات ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات، و في أغلب الحالات يكون يساوي أقل من قيمتها الحقيقية، لأنه لا يمكن تقدير حجم المخزون الضروري بدقة تامة، كذلك بالنسبة للمعدل المرجح لاستعمال الآلة، فمن الصعب التعرف عليه بدقة، وفي حالة وجود الحاجة إلى طاقة إضافية، ضرورة من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقت، الاستعانة بساعات عمل إضافية أو تحويل العمل إلى الخارج.

3.2. مظاهر التسيير الفعال

ينتج التسيير الفعال عن مظاهر متعددة، نذكر منها ماييلي (آيت ميمون كريمة، 2007، الصفحات 32-

: 35)

أولاً: التفوق مقياس للتسيير الفعال في المؤسسات

تبحث النماذج القيادية في المؤسسة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح والتفوق بصفة نهائية ويبني التفوق عادة على أساس نموذج نمو حقيقي خاص بكل مؤسسة، حيث تتمكن العديد من المؤسسات من تحقيق النجاح من خلال التطبيق النظامي لمنهج قوي في حين قد توشك مؤسسات أخرى على الانتهاء إذا ما سمحت إلى دفع أكثر تجاوز الحدود التي حققت النجاح في الأول هذا ما يعبر عنه بـ "خطر التفوق" بمعنى آخر هو أن العوامل التي أدت في الأصل إلى نجاح (مثل استراتيجية جديدة أو ثقافة المؤسسة تكون ديناميكية)، إذا تم دفعها إلى حدود أبعد من الحدود الأولى المحققة للنجاح فإنها ستؤدي إلى فشل.

1. القدرة التنافسية والتسيير الفعال

لم يعد التسيير الفعال تابعا فقط لنشاط المؤسسة، وذلك لقدراته المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في محيط تنافسي والتلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي فيه، ويعود الفضل لـ **Michel porter** في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المؤسسة مع الوسط الذي تعيش فيه.

- الأنظمة التنافسية (نماذج خاصة للتسيير الفعال): تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على النجاح فهي تتضمن طرق وأساليب وقواعد المنافسة برز النموذج الشهير لـ **porter.E.M** بقوة في ميدان التسيير، ويقوم هذا النموذج على 05 قوى تنافسية هي (المنافسون، الموجودون، فرق الموردون والزبائن، البدائل الممكنة الداخولون المحتملون).

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المؤسسة يمكن أن يقود إلى أفعال وتوجهات تشير إلى التسيير الفعال في ثلاث مستويات مختلفة هي :

- ✓ وجود المؤسسة في وضعية دفاع (مقاومة): أي حماية الأصول واستعمال منافسة القاعدة .
- ✓ تغيير توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى القطاع.
- ✓ توقع نمو القطاع، من أجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المؤسسة اليوم .

إذن التسيير الفعال هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة وتطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية وتوقع ثم بناء قواعد تتقوت في المستقبل .

2. حصة السوق نموذج مثالي للتسيير الفعال التنافسي: ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد ومصدر للأداء حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء، رغم النسبية التي تغلب على هذا النوع من التفكير الاستراتيجي إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين، الحل الوحيد لتحقيق النجاح التجاري، لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجاً مثالياً وكفؤاً إلا في الأنظمة التي يتخذ فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء ويؤدي إلى أبعاد المنافسين بسرعة.

ثانياً- الأداء السوسيو- اقتصادي مقياس للتسيير الفعال

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي والاقتصادي.

- **التنظيم و نماذج التشغيل الكفؤ:** يتمثل الأداء التنظيمي في كيفية التنظيم التي تنتهجها المؤسسة لبلوغ الأهداف أي الطريقة المتبعة في التحقيق إن قياسات الفعالية التنظيمية لا تقع على نفس مخطط إدراك الكفاءة للقياسات الاقتصادية والاجتماعية، كما تشير إليه **Kalika .M** حيث يتعلق بقياسات تركز مباشرة على الهيكل التنظيمي لا على النتائج المتوقعة تبرز أهمية هذه المؤشرات في أنها تسمح بالكشف عن الصعوبات التنظيمية عند بداية ظهورها، قبل أن تأخذ التأثيرات الناتجة وجهة نظراً اقتصادية اكتفت **Kalika .M** بأربع عوامل للفعالية التنظيمية هي:

- ✓ احترام الهيكل التنظيمي.
- ✓ العلاقات بين مركبات التنظيم (أي منطوق الاندماج التنظيمي).
- ✓ نوعية دوران المعلومة.
- ✓ مرونة البنية أو (الهيكل).

هذه العوامل الأربعة تثير التساؤل حول كفاءة البنية دون إعطاء أساسيات لتعريف الشكل التنظيمي، لذا يبقى تقدير الأداء التنظيمي ينجم عن ملاحظة تصرفات وسلوك الفاعلين على مستوى المؤسسة، في المؤسسات الحديثة أصبح الحكم على الفعالية الهيكلية مفتاحاً لعقدة الأداء.

ثالثاً- الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي مقياس للتسيير الفعال

بعدما تحقق المؤسسات الأداء الاقتصادي فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم غير العادل للربح وعن قلة الاهتمام الممنوح للمجال الاجتماعي، حيث أن التحليل العميق للمنظمة يترك تقديراً أكثر وواقعية للحقيقة الاجتماعية للمؤسسة، وتتمثل نقاط التقدير في:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على نوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
- أهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (عددتها، حدتها ومدتها).
- الغيابات والتأخر عن العمل (علامات اللاتحفيز أو دليل عن العمل المضجر).
- عمل النقابات الممثلة للعمال
- اشتغال دوائر الجودة (عدد ونتائج الأعمال) والمشاركة في القرارات.

رابعاً- المردود المالي مقياس للتسيير الفعال

إن القياس الكمي من الدعائم الأساسية للمسيرين، فهو يمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المؤسسة، وكذا كقاعدة هامة على أساسها تتخذ القرارات، ويتم تحليل المردودية في المؤسسة من جهة تكوين النتيجة وباستعمال النسب.

- تشكيل النتيجة: تقدر الفعالية المالية للمؤسسة من خلال النتائج التي تظهرها المحاسبة، إدراك الأداء والتعرف عليه يبين من خلال تحليل واضح لجدول النتائج، كما يظهر في شكل الأرصدة الوسيطة للتسيير.
- التحليل بواسطة النسب: النسب تسمح بإعطاء تفسير للنتائج المالية المتخذة من طرف المؤسسة ويمكن استعمالها في تحليل مردودية رأس مال المستثمر وذلك باستعمال نموذجين: نسب المردودية، أثر الرفع.

4.2. فعالية وظائف التسيير

التسيير الفعال يعرف كمسار لأن كل المسيرين مهما تكن مؤهلاتهم أو مهاراتهم، يأخذون على عاتقهم أداء بعض النشاطات المتداخلة مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. إن هذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للتسيير والتي تبدأ من:

تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات والبرامج التي تمثل التخطيط، أما التنظيم فهو يشمل تصميم الهيكل التنظيمي والذي يهتم بتوزيع العمل بين أعضاء المؤسسة وخلق العلاقات الضرورية داخل المؤسسة، أما وظيفة التوجيه فهي كل النشاطات المتعلقة بالإرشاد والإشراف ورفع معنويات الأفراد القائمين بالأعمال، وأخيرا الرقابة فهي تمثل كل النشاطات المتعلقة بوضع معايير الرقابة وقياس الأداء.

1.4.2. التخطيط الفعال

1.1.4.2. مفهوم التخطيط الفعال:

سنتطرق إلى تعريف التخطيط ومن ثم إلى تعريف التخطيط الفعال:

- يعرف التخطيط على أنه: "الاختيار الأمثل والذي يتعلق بالحقائق والذي يعد باستخدام الفروض المرتبطة بالمستقبل ضمن تصور معين، وأيضا يكون أنشطة وإجراءات ترجح ضرورتها للوصول إلى النتائج المرجوة، ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف تتم وماهي درجة مشاركتها في الوصول للنتائج المرغوبة" (السكرانة و بلال خلف، 2010، صفحة 18).
- أما التخطيط الفعال فيعرف على أنه: "عملية مستمرة لاتخاذ قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحالي بأساليب ممنهجة مع معرفة كبيرة بالنتائج المترتبة على هذه القرارات وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المؤسسة ومن جهة أخرى فالتخطيط الفعال يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية" (نصيرات فريد و الخطيب صالح، 2005، صفحة 23).
- كما يعرف التخطيط افعال على أنه: "هو عملية يتم عن طريقها تنسيق الموارد المتاحة للمنظمة مع الفرص الموجودة على المدى الطويل، وهو وضع خطة عمل شاملة طويلة الأمد، تهد المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها الموضوعية" (السكرانة و بلال خلف، 2010، صفحة 09).

2.1.4.2. أهمية التخطيط الفعال

تحقق المؤسسات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، وفيما يأتي نستعرض أهم المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء استخدامها للتخطيط الفعال (العتيبي عامر ذاب، 2012، صفحة 15):

- يزيد التخطيط الفعال وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة، ذلك أن وضع الاستراتيجية تحتاج قدرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأحوال الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ويضمن بالتالي نمو المؤسسة وبقائها.
- يساعد التخطيط الفعال المؤسسة على التوصل لتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد مستقبلا، حيث يصعب على منظمات الأعمال التأثير في ظروف البيئة المحيطة ومتغيراتها على المدى القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية، في حين تستطيع التأثير في هذه البيئة على المدى الطويل من خلال القرارات الاستراتيجية الفاعلة في استغلال الفرص البيئية المتاحة والتقليل من تثار مخاطرها.
- يدفع التخطيط الفعال إلى التوصل إلى النتائج المرغوبة على الجانبين الاقتصادي والمالي، إذ وجد أن هناك تفاعلا إيجابيا للنتائج الاقتصادية والمالية من جانب ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الفعال من جانب آخر.
- يساهم التخطيط الفعال على تقوية المركز التنافسي، حيث أنه يدعم مركز المنظمات وذلك في ظل الظروف الحادة من التنافس على المستويين الدولي والمحلي، وأيضا يدعم الصناعة التي تواجه أنواعا من التباينات والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا وكذلك يساعد في الانتفاع من الموارد البشرية والمادية والفنية التي يمكن أن تمد المؤسسة بالنجاح، تبعا لسعة القاعدة المعرفية لمتغيرات السوق.
- يساهم التخطيط الفعال في تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال وضع الجهود الكامنة في المؤسسة، وذلك بالتوجيه السليم في المدى الزمني البعيد، كما يساهم في استغلال الموارد والإمكانات بفاعلية تمكن من استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

3.1.4.2. عناصر التخطيط الفعال

تعاني معظم المنظمات في البيئة المتغيرة من ترواح وعدم توازن أو استقرار، مما يتطلب الحاجة إلى اتباع استراتيجية التخطيط الفعال، ولنجاح المؤسسة في تنفيذ هذه الاستراتيجية ضمن بيئة المتغيرة لابد من الاعتماد على النقاط الآتية: (بوكدورة زكية، 2016، صفحة 56)

1. يجب توفر المناخ المشجع في المؤسسة وذلك للشروع في التخطيط الفعال ومن الأمثلة على ذلك: توفر مدراء مؤهلين بالخبرات التخطيطية ووجود أنظمة معلومات واتصالات مع توفير الموارد المالية الكافية.
2. ينبغي أن يمتلك أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة والحماس والدافعية للقيام بوظيفة التخطيط الفعال .
3. يجب توفر روح الفريق الواحد المتكامل لديها القدرة والاندفاع للقيام بعملية التخطيط الفعال.
4. يتطلب التخطيط الفعال خاصة الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية وتجاورية وذلك بغية التدريب على اتباع الخطوات الصحيحة لعملية التخطيط الفعال.

4.1.4.2. خصائص التخطيط الفعال

إن عملية التخطيط الفعال تتضمن عملية المفاضلة بين الخيارات للوصول إلى الخيار الأمثل، وذلك يأتي استجابة للظروف التي تشال بيئة حركية (ديناميكية)، ولوظيفة التخطيط الفعال الناجحة جملة من الخصائص تتمثل في: (بوكدورة زكية، 2016، الصفحات 56-57)

- إن التخطيط الفعال ذو رؤية مستقبلية، وذلك يعني أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور المستقبل وبشكل واضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- التخطيط الفعال هو عملية شمولية ومتكاملة و ليست عملية تجميع لرؤى وأهداف وقيم وأفكار مشتتة.
- يطور التخطيط الفعال من خلال فريق عمل متكامل .
- عمليات التخطيط الفعال الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا ناتج عن تكرار الدخول في تفاصيل غير مبررة .

- يكون التخطيط الفعال باتجاه الفرص المتاحة ويتم وضعها بتوقيتاتها دون تأخير، وتكون مبادرة وليس كرد فعل لأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الفعال الفعالة تتسم بالمغامرة وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- تجري عملية التخطيط الفعال بصيغة هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.

2.4.2. التنظيم الفعال

1.2.4.2. مفهوم التنظيم الفعال

يعرف التنظيم على أنه: "بأنه بناء العلاقات بين أجزاء العمل، والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الإلمام والترابط، وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة" (مدني عبد القادر علاقي، 1985، صفحة 314).

2.2.4.2. خصائص التنظيم الفعال

- حتى يكون التنظيم فعالا لابد من أن يتميز بخصائص عديدة نذكر منها ما يلي (حريم محمد حسين، 2003، الصفحات 149-150):
- تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- يجب أن يشجع التنظيم الإبداع وذلك من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة، وتزداد أهمية الإبداع في التنظيم كلما كانت البيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
- المرونة والتكيف حسب الظروف.
- تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها حيث يجب أن يسمح التنظيم بل أن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتها وإمكانيتها والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع لمسؤوليات جديدة كلما زادت خبرتهم.
- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.
- كلما كان التنظيم فعالا سمح بتسهيل عملية صياغة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها.
- الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية.

- تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها.
- إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقا لأهميتها في المؤسسة.

3.4.2. التوجيه الفعال

1.3.4.2. مفهوم التوجيه الفعال

- يقول زيروف وزملاؤه أن التوجيه في معناه الواسع هو: "العملية أو الوظيفة التي يتم استشارة المرؤوسين وحثهم على التصرف طبقا لخطة محددة سلفا" (الشرقاوي علي، 1998، صفحة 434).
- ويمكن تعريف التوجيه كوظيفة على أنه: "العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة" (عرفة أحمد و شلي سمية، صفحة 246).

2.3.4.2. خصائص التوجيه الفعال

- يعتمد نجاح الرؤساء في توجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للعمل على إتباع بعض الاعتبارات والخصائص منها (أنهاري تالت أمين، 2002، صفحة 48):
- اختيار الوقت المناسب: إن إعطاء الأوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تدمرا في نفوس المرؤوسين، فقد يصدر الرئيس الأوامر لتنفيذ المرحلة الثانية من عمل ما قبل انتهاء العمال من تنفيذ المرحلة الأولى وهذا ما يجعل العمال في حالة إرباك فتتقص الرغبة لديهم بأداء العمل المطلوب بدقة، كما أن التأخير في إصدار الأوامر والتوجيهات يؤدي إلى بقاء العمال فترة من الزمن دون عمل وبالتالي انخفاض إنتاجية العمل للمؤسسة ككل.
- يجب أن يكون الأمر واضحا: بحيث لا يقبل التأويل ويصاغ بعبارات سهلة وواضحة تدل على جوهر المشكلة وطريقة معالجتها.
- أن يكون الأمر بطريقة اقتراح (أو توضيح): أي بعيدا عن صيغة التسلط حتى يكون ذو أثر فعال على المرؤوسين وحثهم على العمل في ظروف مريحة.
- يجب أن تكون الأوامر معقولة: أي أن تتحقق مع طاقات وقدرات المرؤوسين وذلك من خلال حجم العمل وزمن تنفيذه .

- وحدة التوجيه و إصدار الأوامر: يقصد بوحدة التوجيه أن يخضع المرؤوسين لإشراف وتوجيه رئيس واحد وحتى لا يحدث تضارب بالأداء نتيجة تعدد المصادر في إعطاء الأوامر وهو ما يسبب خلل يدفع إلى الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يؤثر في فعالية العمل والوصول إلى الأهداف المنشودة.

4.4.2. الرقابة الفعالة

1.4.4.2. مفهوم الرقابة الفعالة

- يمكن تعريف الرقابة على أنها: ذلك الجزء من وظيفة المسير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما نفذ ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين" (الصحن محمد فريد و آخرون، 2000، صفحة 335).
- ويذهب البعض "بأن وظيفة الرقابة تمثل مجموع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة مع مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري لتحديد الانحرافات ومن ثم أخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها" (الطيب محمد رفيق، 1995، صفحة 215).

2.4.4.2. خصائص نظام الرقابة الفعالة

- مهما اختلفت أشكال ومهمات أنظمة الرقابة الجيدة لكنها تبقى جميعها مشتركة بعدة خصائص منها (حنفي عبد الغفار، 1991، الصفحات 449-452):
- التلاؤم مع أجزاء العملية التسييرية السابقة واللاحقة لها كعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- المرونة في نظام الرقابة بما يوازي المرونة في عملية التخطيط والتنظيم بحيث يستطيع نظام الرقابة استيعاب التعديلات على الخطط والتنظيم المقرر ويبقى فعالاً.
- الكفاية الاقتصادية في تشكيل النظام وذلك للحد من الإنفاق أي أن تتم الرقابة بأقل الجهود والتكاليف.
- عدم إعاقة تنفيذ الأعمال، فعندما يكون نظام الرقابة معقدا يؤدي إلى إحداث الإرباك والتأخير في التنفيذ.
- السرعة في تقديم نتائج الرقابة أي السرعة في اكتشاف الأخطاء لإزالة الأسباب والمعالجة.
- الدقة في إيضاح الصورة الحالية للمؤسسة وذلك بإظهار نقاط الضعف والقوة وتحليل ذلك للوصول إلى الأسباب غير المباشرة.

- تسهيل اتخاذ القرارات وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساساً لاتخاذ القرار دون ما حاجة للتفسير والتحليل والاستقصاء تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعد مهمته.

3.4.4.2. مقومات نظام الرقابة الفعالة

تمثل مقومات نظام الرقابة الفعالة فيما يلي (عبوي زيد منير، 2009، الصفحات 143-141):

1. **وجود جهاز إداري كفء:** تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة.
2. **وجود هيئة الموظفين:** إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمل إسمه الرنان فقط، بهذا نرى أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز.
3. **توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:** لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة.
4. **مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية:** يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة، واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

3. الإطار النظري لرأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز.

1.3. التطور التاريخي لرأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس مال البشري الحديثة الظهور وتطورت خلال نصف القرن الماضي، إلا أن مفهوم رأس المال يعود إلى قرن السابع عشر الميلادي، ففي عام 1691 حدد السير ويليام بيتي **Petty Wiliam Sir** قيمة للعمال: إذ قدرت قيمة الرأس مال البشري للتدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة من فقدوا في الحرب، وفي عام 1853 إقترح ويليام فار **Wiliam Farr** قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية: إذ عرفها بأنها: "تساوي الدخل - المصروفات المعيشية" وينبغي تطبق عليها ضريبة بنفس الطريقة.

وفي عام 1867 م رأى ثيودور و يتشتاين **Theodorezittstein** أنه ينبغي عليه أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقد الأرواح، كما عمل كل من لويس دوبلن **Dublin Louis** وألفريد لوتكا **Lotka Alfred** في مجال التأمين على الحياة، وفي عام 1930 اهتما بالاتجاه الذي اقترحه ثيودور و يتشتاين على الحياة عن القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب إحصائيات الوفيات.

ومن هنا ظهر العديد من المساهمين المبكرين لما يسمى أدب اقتصادات رأس المال البشري ومن أبرزهم آدم سميث **Smith Adam**، جين بابتيست **Say Baptiste Jean** وجون ستيفورات ميل **John stuart mill** وويليام روزتشر **Wiliam Roscher**.

وفي عام 1897 أدرج تعريف الكائن البشري ضمن تعريف رفينج فيشر **Rirving Ficher** لرأس المال وأدرك الكثير من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم ولكنهم رفضوا اعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية.

وفي عام 1900 حاول ألفريد دي فوفيل **Foville De Alfred** تقدير مخزون رأس المال في فرنسا وقد طبق طريقة التي اقترحها بيتي في قرن السابع عشر الميلادي وطرح الاستهلاك منه، وهناك محاسب اكتواري فرنسي

آخر يدعى **Barriol** سعى إلى تحديد القيمة الاجتماعية **Value Social** للإنسان في فرنسا حيث استخدم طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص ولكن دون طرح الاستهلاك حيث أجري تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية وقد أوضح **سليمان هوبير Huebner Solayman** مؤسس الكلية الأمريكية للتأمين على الحياة في جامعة بتسلفانيا.

وفي عام 1914 أن قيمة حياة الإنسان يجب أن تخضع لنفس المعالجة العلمية التي يتم تطبيقها على رأس المال التقليدي وإلى يومنا هذا تنص شهادة المعتمد الحياة المؤهل (**OECD**) على أن المستفيد خبير في قيمة التأمين على حياة البشرية.

من هنا وعلى مر القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا السياسية العامة، ومعظم هذه المسائل لا تزال تخضع لهذه النظرية اليوم وهي تشمل قوة الأمم وآثار الهجرة والاستثمارات في السلامة وتنظيمها وتنظيم الاستثمارات في الصحة والتنمية الاقتصادية وسياسات التعليم والاستثمار وكما حال كل علم فإن اقتصاد رأس المال البشري ليس ثابتاً بل إنه يواصل التطور (حاتم بن صالح أبو الجدائل ، 2016، الصفحات 201-203).

2.3. تعريف رأس المال البشري وأهميته في المؤسسات

1.2.3. تعريف رأس المال البشري

يعد مصطلح رأس المال البشري أو **Capital Human** من المصطلحات الحديثة نسبياً، حيث بدأ استخدامه في أوائل الستينات من القرن العشرين كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة الأفراد في أداء المنظمات، وأصبح فيما بعد من المصطلحات الشائعة في الإدارة والاقتصاد.

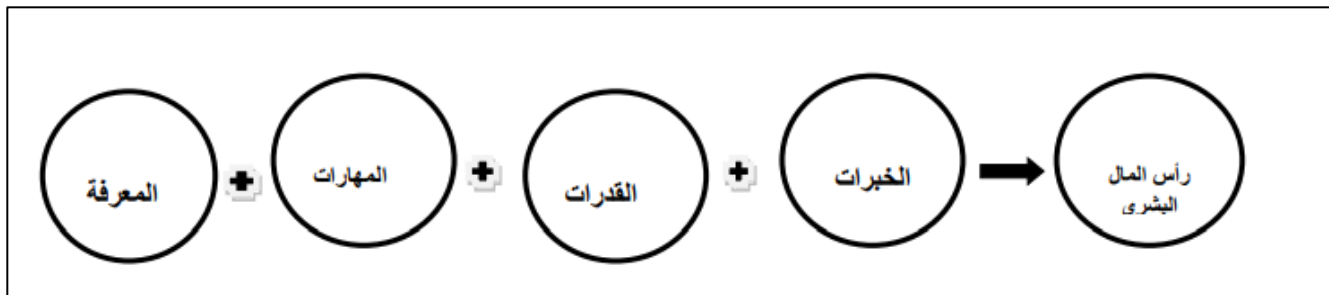
- عرفه (**Becker Gary 1964**) بمعناه الدقيق بأنه: "يشكل أصلاً أو موروثاً يتمثل في القدرات المعرفية والتقنية التي تساهم في الرفع من القدرة الإنتاجية لليد العاملة، وهو يمثل المهارات والمعرفة ومختلف الخبرات المتراكمة والمؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب أثناء العمل، التي تسمح له بالنجاح في مجالات اجتماعية متنوعة، كالحصول على منصب مهم أو كسب دخل أعلى" (**Becker, 1993, pp. 15-21**).

- ويعرف رأس المال البشري لدى منظمة **OCDE** بأنه: "يتمثل في المعارف، اللقاءات، المهارات، وكل الخصائص الأخرى في الإنسان، التي تعمل على تنمية الرفاهية الشخصية الاجتماعية والاقتصادية" (Brain, 2007, p. 29).
- أما **Daft and Marcic** فقد عرفا رأس المال البشري بأنه: "القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين" (Marcic, 2006, p. 206).
- البنك الدولي فيعرف رأس المال البشري بأنه: "كل المعارف والمؤهلات ومحصلات الخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي يمتلكها الأفراد اقتصادياً، ويزيد رأسمال البشري بالاستثمار في التربية، الصحة والتكوين المهني".
(من الموقع الإلكتروني: <http://www.worldbank.org/depweb/French/global/glossary.html> تم الاطلاع عليه في: 2024/04/12 على الساعة: 16:32).
- قام كل من **Nick Bontis and Jac Fitz-enz** بتعريفه على أنه: "حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله" (Fitz-enz, 2002, p. 225).
- يعرف كذلك بكونه: "المعرفة والمهارات والخبرات التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، وهو المحرك الفعلي للإبداع فيها"، ويتكون من العناصر (محمد اللطيف عبد الرضا، 2008، الصفحات 149-150):
- ✓ الابتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بعيداً عن الاستخدام المستمر للأساليب التقليدية.
 - ✓ الكفاءات المتخصصة: ويعرب عنها بمستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملون، بالإضافة للمعرفة المستخدمة في أداء العمال بشكل فعال.
 - ✓ الكفاءات الاجتماعية: وتتمثل في القدرة على التعامل والانسجام مع الآخرين، وهي ضرورية في تعاون الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق الأداء المرغوب.
- يعرف الرأس المال البشري على أنه: "قيمة مركبة من كفاءة والقدرات الفرد واتجاهات العمل والرضا الموظف والذي يبنى عليه رأس المال الهيكلي التنظيمي **capital structural** ورأس المال العلاقتي والإبداع والتحسين المستمر ونجاح المؤسسة (حاتم بن صالح أبو الجداول ، 2016، صفحة 220).

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري هو الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

ويوضح الشكل التالي معادلة رأس مال البشري:

الشكل (01): معادلة رأس المال البشري



المصدر: حاتم بن صالح أبو جدائل، "رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، 2016، ص178.

2.2.3. أهمية رأس المال البشري في المؤسسات

تتجلى أهمية رأس المال البشري كونه مقياس من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس مكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة على كل منظمة بحيث أصبح عنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسمة لتحقيق تقدم ومن هنا نذكر أهميته في شكل نقاط التي تجعله يحظى باهتمام كبير لدى المؤسسة والتي يمكن ذكرها كالاتي :

- يعتبر رأس المال البشري أحد أهم أصول المؤسسة؛
- كون رأس المال البشري العنصر الفعال لاكتساب المؤسسة الميزة التنافسية؛
- يظهر رأس المال البشري الخلفية الحقيقية للاستثمارات التي تنفقها المؤسسة من خلال التطوير وتحسين مستمر لتحقيق أهدافها استراتيجية (قنيفة نورة و شبلي بلقسام، 2020، صفحة 240)؛
- كون الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنيات وتنظيف إنتاجيته؛
- يساعد على خلق معارف الجديدة فكلما كان الرأس المال البشري مزود برصيد محمل مهارات والخبرات يساهم بشكل فعال في خلق ابتكارات ومعارف جديدة لاستخدامها وتطويرها لدى عمل المؤسسة؛

- يساعد المورد البشري على زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للمنظمة الذي يشبع رغبات ومتطلبات السوق (حاتم بن صالح أبو الجدائل ، 2016 ، الصفحات 234-236)؛
- يعد هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده؛
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن؛
- يمثل الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يمكن أن تقلد بسهولة كمهارات والمواهب والحافز والخبرة فهو الطريق الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم؛
- يساهم بشكل كبير في خلق قيمة مضافة للمنظمة باعتباره مصدر الابتكار؛
- يعد المورد الحاسم للميزة التنافسية المستدامة والتي تتكون من أربع صفات: "نادرة rare , قيمة valuable ، صعوبة التقليد difficulte to imitate، وغير قابلة للإستبدال:
- ✓ أن تكون الموارد ذات القيمة وقادرة على استغلال الفرص وتحديد التهديدات أخير يسمح للمنظمة تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين كفاءة والفاعلية.
- ✓ أن يكون مورد نادر بين المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم قدرة منظمات أخرى حصول عليه.
- ✓ أن يكون مورد صعب التقليد والذي يعد الوحيد قادر على تحقيق ميزة التنافسية.
- ✓ أن يكون مورد غير قابل للاستبدال أي عدم قدرة المنظمات الأخرى حصول عاملين والإفادة من مهاراتهم وخبراتهم.
- كونه يساعد على خلق معرفة جديدة (غني دحام تناي الزبيدي، 2012، الصفحات 273-274).

3.3. خصائص رأس المال البشري ومؤشراته

1.3.3. خصائص رأس المال البشري

- يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها (إبراهيمي نادية ، 2013 ، صفحة 05):
- خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية لأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذ الفرد فيما يخص قرار استثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجر عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات العقلية والجسمية للفرد وأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.
- **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات الممتلئة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية عاقبة العمل لا تستطيع المؤسسة أن تتعرف على القدرات و الكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى وتتمثل في (رواية حسن، 2005، صفحة 82):

- **عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية:** حيث يمكن فقد بمجمله بمجرد موت صاحبه، وهذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري. تجدر الإشارة إلى أنه يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.
- **عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بصفة شخصية:** فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه، كما تستطيع المؤسسة بيع أصل من أصولها.

2.3.3. مؤشرات رأس المال البشري

رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وأهم مؤشرات رأس المال البشري (العربية، 2002، صفحة 101):

1. قدرات العاملين: وتشمل على:

- ✓ القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة؛
- ✓ مستوى جودة العاملين؛
- ✓ قدرة التعلم لدى العاملين؛
- ✓ كفاءة عمليات تدريب العاملين؛

✓ قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

2. إبداع العاملين: ويشمل:

✓ الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين؛

✓ قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛

3. اتجاهات العاملين: وتشمل:

✓ تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؛

✓ درجة رضا العامل.

4.3. مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته

1.4.3. مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري وذلك لاختلاف الحجج، ويتفق معظم أن رأس المال البشري يمثل المعرفة، المهارة الفنية، المقدرة وخبرات الموارد البشرية والتي تضيف الباحثين على أن قيمة اقتصادية للمنظمة.

نعرض في الجدول الموالي أهم المكونات التي اعتمدها الباحثون والكتاب البشري في تعريفهم لرأس المال، والتي تتقاطع في بعض العناصر وتختلف في بعضها (عليان صبرينة، 2022، الصفحات 10-11):

الجدول رقم(01): مكونات رأس المال البشري

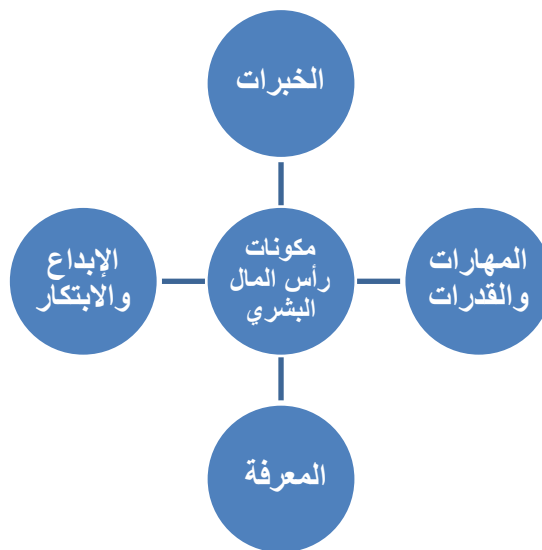
المكونات	الكاتب، السنة
معرفة العامل والمهارات التي تنتج إمكانات اقتصادية للمنظمة	Baptiste (2001)
المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الأفراد (بعضها خاص وبعضها عام) والتي يأخذونها معهم عند مغادرتهم المؤسسة.	Starovic & Marr (2004)
معرفة، مهارة وخبرة العامل.	(Bontis and Fitz-enz (2002)
المعرفة الضمنية، المهارات الموروثة والمكتسبة (التعليم، الخبرة)، المواقف تجاه حياة المؤسسة والإبداع.	Bontis (1998)
المعارف، المؤهلات، الكفاءات والخصائص الشخصية .	Vinci
خبرة، مقدرة، معرفة وإبداع العامل.	Brooking and Motta (1996)
القدرات القيادية، المهارات الإدارية والفنية، مهارات حل المشاكل والقدرات الإبداعية.	Brooking (1997)
تراكم كفاءة العامل من خلال التعليم .	Davis and Noland (2002)
مهارات ومعرفة الأفراد المكتسبة من الاستثمار في التعليم والتدريب المهني والخبرات الأخرى.	Unger & al (2011)
الكفاءة، المعرفة، المهارة والخبرة التنفيذية للعامل.	Edvinsson and Malone (1997)
قدرات ومعرفة، مهارات وخبرات الفرد والعمال والقدرة على زيادة هذا المخزون من المعرفة والمهارات والخبرة من خلال التعلم.	Dess & Picken (1998)
معرفة الفرد ومهاراته وخبرته القادرة على تحقيق النجاح للمؤسسة.	Chudhury & Mishra (2010)
قاعدة المعرفة للقوى العاملة، كفاءة العاملين، مواقف وخصائص القادة والمديرين.	Johnson (1999)
المهارات، المقدرات، سمعة وإمكانات الفرد.	Leliaert et al. (2003)
الخبرة الشخصية، مستوى التعليم، المهارات الفنية، المعرفة والأفكار الإبداعية .	Luthans et al. (2004)
مخزون المعرفة، المهارات والقدرات الفريدة التي يمتلكها العاملون.	Lynn (1998)
يتكون رأس المال البشري من ثلاثة أبعاد على النحو التالي: 1. القدرة على المنافسة (مهارات ومعرفة العمال)؛ 2. موقف العمل (يتأثر بالدافع، السلوك والأخلاق الشخصية)؛ 3. سرعة الاستجابة (القدرة على الابتكار، التقليد، التكيف والاندماج).	Roos et al. (1997)
التعليم، الكفاءات، القيم والمواقف والخبرة.	Thomas N, Garavan & al (2001)
مجموع الخصائص المتعلقة بأسلوب القيادة، الرؤية والأخلاق.	Tomer (1999)
مزيج من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة. والتي يمكن أن تشمل المعرفة، المهارات والقدرات التقنية، الخصائص الشخصية كالذكاء، الطاقة، المواقف، الالتزام، القدرة على التعلم بما في ذلك التعلم الكفاءة والإبداع، الرغبة في مشاركة المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة.	Lothgren(1999)
قسّم رأس المال البشري إلى ثلاثة مكونات هي: المقدرة المهنية، الإبداع، المقدرة الاجتماعية	أسمهان ماجد الطاهر(2012)
المهارة، الخبرة، التدريب والتعليم .	

المصدر: عليان صبرينة، دور الرأس المال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2022، ص10-11.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن رأس المال البشري هو جوهر أصول المؤسسة، كما يقودنا كذلك إلى أن المكونات الأساسية لرأس المال البشري التي اعتمدها معظم الباحثين تتمثل في: الخصائص الشخصية والخبرة، المعرفة، المهارة والقدرات، الخبرات، الإبداع والابتكار كل هذه العناصر تتحول إلى أصول غير ملموسة تساهم في خلق قيمة اقتصادية للمنظمة.

و يلخص لنا الشكل الموالي مكونات رأس المال البشري والتي سنتناولها بشكل تفصيلي تبعا لأهميتها:

الشكل (02): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبة

ولذلك سوف يتم ذكر أهم عناصر لرأس مال البشري كالآتي:

- **المعرفة:** إن مدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو مدى تمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة: فالبيانات تتمثل في مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة بشكلها الأول، أما المعلومات ما هي إلا عبارة عن مجموعة من بيانات المؤسسة والمنسقة فيما بينها وذات معنى، بينما المعرفة هي تلك المعلومات المؤسسة القابلة للاستخدام بإضافة أنها عبارة عن مزيج من الخبرة والقيم ومعلومات السابقة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة وللمعرفة نوعان والتي تتمثل في (شبلي بلقاسم و قنيفة نورة، 2020، صفحة 240):
- **المعرفة الظاهرية:** والتي تتعلق بالمعلومات الظاهرية أي معلومات الموجودة ومخزنة في أرشيف وتأتي على شكل كتيبات متعلقة بإجراءات، مستندات تشغيل مع سهولة الوصول إليها واستخدامها.

- **المعرفة الضمنية:** والتي تتعلق بكل ما هو داخل العقل والقلب والفرد والتي من غير سهل الوصول إليها مع صعوبة نقلها وتحويلها بين الآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية (حيانة محمد ، 2014، صفحة 79).

➤ **المهارات والقدرات:** القدرة هي الطاقة والاستعداد الهام يتكون عند النسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيأ له اكتسابها، أما المهارة فهي الاستعداد الخاص أقل تحديدا ومتدرجة ومتصلة تصل إلى درجة سرعة الإتقان في العمل والاستعداد لاكتساب شيء معين فالمهارات الاستعداد أو طاقه تساعد في امتلاك القدرة ووفقا لـ (Coleman 1989) يظهر الرأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادر على التصرف بطرق جديدة أو قادر على تحسين الإنتاج اكتساب المعرفة والمهارات هي إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرامج التدريب للموظفين ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات والتفاعل بين الأفراد فالمعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الأفراد تمكنهم من تحسين جوده الأداء وزيادة في كمية الإنتاج كما تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية والتي تتمثل "في ثلاثة أنواع الفكرية، إنسانية، الفنية ويتم توسيعها أو تضيقها في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.

➤ **الخبرات:** يكتسب الإنسان من كل يوم يعيشه بالعديد من التجارب والخبرات عن طريق القراءة أو المشاهدة أو السماع أو العمل أو أن يحدث للشخص نفسه موقف معين وهكذا، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة والتي يقصد بها مستوى ما يتمتع به الفرد من معارف متراكمة مكتسبه من العمل أو من وظيفة الحالية أو وظائف سابقة (قنيفة نورة و شبلي بلقسام، 2020، صفحة 242).

➤ **الإبداع والابتكار:** اختلف المفكرون حول تحديد مفهوم الإبداع والابتكار فهناك من يرى أن الإبداع والابتكار وإنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في إحدى المجالات والقدرة على حل مشكلة باستخدام أداة جديدة أو أسلوب جديد، ومنهم من يعتبره عملية وغالبا ما يعرف الإبداع والابتكار على أنه عملية ليست لها نهاية ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن تغيرات طفيفة أو جذرية لهدف انشاء شيء جديد (الأخضر حراز، 2011، صفحة 31).

2.3.4. تصنيف رأس المال البشري:

تم تقسيم الرأس المال البشري إلى أربعة فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي (صفوان محمد المبيضين ، 2013، صفحة 122):

1. النجوم اللامعة والعقول المدبرة: التي يصعب إيجاد بديل لهم بديل لهم بسهولة قبل المؤسسة يفترض ان يكون ويفترض ان تكون نسبتهم (75%) من اجمالي العاملين فيها.
2. العاملين المتعلمين الجدد: الذين هم في طور التعليم الاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مره أو نقلهم أو ترقيةهم الى وظائف اخرى ويفضل ان تكون نسبتهم حوالي (5,2%) ويراعي السرعة في العملية تحويل المعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه كتكاليف ضائعة.
3. العاملين الطبيعيين في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم: بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم لأي فئة المربع الأول، اذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج المؤسسة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%).
4. العاملين صعيبي المراس: والتي يفترض على المنظمات ان تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر العثرة أمام تطورها اضافة الى تكاليفهم العالية والخسائر المتوقعة من إجراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين وتسكين حركه تلك المنظمات المنافسة بالحرص الواقعي وهنا يفترض ان ال تزيد نسبتهم عن (5,2%).

الجدول (02): فئات رأس المال البشري

<p>2. المتعاملون الجدد new learners</p> <p>(5,2%) هم فئة العاملون الجدد الدخيلين المؤسسة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوي المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها .</p>	<p>1. النجوم و العقول star brains</p> <p>(75%) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية .</p>
<p>4. العاملون صعبى المراس difficult employees</p> <p>(5,2%) وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المؤسسة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة علي الاستثمار في رأس المال البشري .</p>	<p>3. العاملون الطبيعيون Normal employees</p> <p>(20%) وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعي المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة الصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها .</p>

المصدر: صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص122.

4. التسيير الفعال كآلية لتنمية رأس المال البشري

أصبحت تنمية الرأس المال البشري تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، ولكن الرأسمال البشري تركيب إنساني معقد من الكفاءات والمعارف الظاهرية والضمنية وأنماط التحفيز والخبرات، وبالتالي يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتحدد له استراتيجية واضحة ضمن استراتيجية المؤسسة، لأنه يمثل أحد الموارد الهامة التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمرار تميزها.

1.4. الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري

لقد بات موضوع تنمية رأس المال البشري من المواضيع الهامة ذات الحساسية في مجال إدارة الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، وكذا معاهد التدريب والتنمية، وحتى متخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، باعتبار أن تنمية رأس المال البشري تعد ولاشك وسيلة فعالة تضمن للمنظمات تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، بل وتجعلها قادرة على الصمود في وجه مختلف التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال في العصر الحالي.

1.1.4. تعريف تنمية رأس المال البشري

- يقصد بتنمية رأس المال البشري: "تعبئة الطاقات البشرية وبلورة إمكانياتها البشرية وموآهبها العقلية والجسدية للرفع من مكانتها وقيمتها، ووضعها في قالب يخدم المؤسسة ومصحتها مثل تحسين مستويات التعليم والتعلم والمعرفة والمهارات" (مسعودة فلوس، نزيهة زمورة، 2018).
- كما تعرف بأنها: "زيادة مستوى معرفة ومهارات وقد ارت الموارد البشرية للعمل أرس المال البشري بأن بكفاءة في جميع المستويات، حيث يتم انتقاؤها واختبارها بعناية من خلال إجراء الاختبارات المختلفة عليها بغية رفع مستوى كفاءة إنتاجيتها إلى أقصى حد ممكن" (طبايبيي سليمة و الآخرون، 2013).
- التنمية رأس المال البشري هو: "عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة وموآهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية" (علي السلمي، 2002، صفحة 01).
- ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية رأس مال البشري في دراستنا نعي بها: "عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات".

2.1.4. أهمية تنمية رأس المال البشري

- تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي (كامل بربر، 2008، صفحة 275):
- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛

- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد) ؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

4.2. إدارة رأس المال البشري

أكد **Squires Paul 2003** بأن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، مضيفا بالقول أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسين المدفوعات الاقتصادية منها، وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة وفعالية هما (سعد علي العنزي و الآخرون، 2009، الصفحات 212-213):

أ. **تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه:** يعني بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقدراه بشكل سليم وبالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة، فالمؤسسات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها بهدف تحديد معدات الأجر والاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها.

ب. **تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم:** يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف التي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة)، وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك المهارات والمعرفة، والتي يمكن أن تكون حاسمة (**crucial**) في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية

يستخلص مما سبق إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف (**specualists analysis**) لغة مشتركة للمهارات والمعرفة (**language common**) قواعد بيانات

(**data bases**) مسوحات (**surveys**) لمواقع العمل والوظائف المحددة وإذا ما تحقق ذلك فإن المؤسسة كون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات والمعرفة وبأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها، وزيادة على ذلك أن المؤسسة ستحقق فيهما اتساع رأس المال البشري وعمقه في حالة قيامها بما سيتم درجه في أدناه بشكل سليم (سعد علي العنزي و الآخرون، 2009، الصفحات 209-210):

1. تحديد فجوات المهارات فيها؛
2. استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات؛
3. تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها؛
4. إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين (**providers training**) لها، والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال؛
5. تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (**skills for pay**) التي يمتلكها الأفراد العاملين؛
6. ضمان أن التسريح (**layoffs**) يجعل المؤسسة أن تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
7. اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بغرض مشروعاته (**teams project**) بشكل الأثر فاعلية؛
8. تعليم العاملين أن يتوجب عليهم النظر أنفسهم احزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات (**skills of packet**) التي ينبغي مسيرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية لأعمال مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري؛
9. القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحديد الفجوات فيها وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يخلقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيه.

2.2.4. عمليات إدارة رأس المال البشري

من أهم العمليات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري هي (نجيل و طبابية، 2011، صفحة 08):

- استقطاب رأس المال البشري: يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

- صناعة رأس المال البشري: يشمل على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها.
- تنشيط رأس المال البشري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.
- المحافظة على رأس المال البشري : بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي.
- الاهتمام بالزبائن: ويهتم بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية لهم والسعي لاحتفاظ بالزبائن القدامى.

3.4. مهارات تنمية الرأسمال البشري ومتطلبات بناءه وتسييره

1.3.4. مهارات تنمية الرأسمال البشري

هناك أربع مهارات أساسية يحتاجها العنصر البشري أو القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في ما يلي (محمد حسين السيد ، الصفحات 41-42):

- **المهارة الإنسانية والاجتماعية:** وتتلور هذه المهارة أساسا في الاتصال وفهم الآخرين، فالمدير يجب أن يكون متصلا جيد أنه يقضي معظم وقته في اتصالات مع رؤوسيه وزملائه والجمهور المتعامل مع مؤسسته، أما فهم الآخرين فيقصد به مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليها، وأثر هذا التغيير على العمل والعاملين وعلاقاتهم.
- **المهارة التنظيمية:** ويقصد بها هنا أن يكون المدير على فهم بأهداف المؤسسة والإدارة والعاملين، ومحاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها، وتقليل من نواحي الصراع فيها، وفهم السياسات العرضية للمؤسسة وإجراءاتها، وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية الإعارة والحوافز، بالإضافة إلى هذا فإن المهارة التنظيمية تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد، ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسبا في إطار من الظروف القائمة في إدارته والمؤسسة اذا توفرت مثل هذه المهارة فإن المدير سوف يتمكن من البحث على أفضل الطرق والبيئة المحيطة واستغلال الإمكانيات المتاحة وبالشكل الذي يحافظ على التأمل المؤسسة والمجتمع.

- **المهارة الفنية:** وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب فمن جانب العمل تعني الفهم الجيد والإلمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب انجازه من إدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة، كما يعني تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق لإنجاز.

- **المهارة الفكرية:** وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية التالية:

- ✓ القدرة على التحليل.
- ✓ إحساس بالمشكلات.
- ✓ النظرة المستقبلية للأمر.
- ✓ التفكير المتجدد .
- ✓ القدرة على التغير والتغيير.
- ✓ المرونة الفكرية.

والتي تساعد على حسن التكيف مع المواقف ومن المعروف أن الإدارة العليا تحتاج إلى تنمية المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو نسبة أعلى من المهارات الفنية في حين أن المستوى الإشرافي يحتاج إلى تنمية القدرات أو المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو بنسبة أعلى من المهارات الفكرية.

2.3.4. متطلبات بناء وتسيير الرأسمال البشري

تواجه عملية تكوين وتسيير الرأسمال البشري في المؤسسات مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية، وبغرض التركيز على المهم منها فإن بناء الرأسمال البشري يتطلب ما يلي (صولح سماح، 2013، الصفحات 72-73):

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات واعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأسمال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة وتصبح محاكاتها من قبل المنافسين؛
- التركيز على حسن تسيير مخزون الرأسمال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية إضافية؛

- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري ومحاولة رأسملتها في قاعدة بيانات المؤسسة ليتمكن مخزون الرأسمال البشري من الوصول إليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على ذلك؛
- توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير للرأسمال البشري ألن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون الرأسمال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

4.4. أثر التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري

1.4.4. المقاربة التسييرية للرأس المال البشري

إن أعمال الاقتصاديين حول إنتاجية المؤسسة تلتقي طبيعياً مع اهتمامات باحثي التسيير، حيث أن المقاربة التسييرية للرأس المال البشري تسجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة (النظرية المبنية على الموارد)، هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد نادرة وذات جودة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف الموارد خصوصاً الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، لذلك انشغل المسيرين بمعرفة كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تعمل على إحداث التغيير في سلوكيات التسيير. ([www.ebe-paris.com/recherche-](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf)

[papiers/josse_rousse/papiers_4pdf](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf) و تاريخ الاطلاع: 2024/05/26 على الساعة: 09:20)

ويلعب الرأس المال البشري دوراً أساسياً في بناء التميز، حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها الأفراد في خدمة المؤسسة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات وخصوصاً بالابتكار، وعليه يجب تسيير الرأسمال البشري ومعرفة العوامل التي لديها تأثير عليه (المؤسسة، الاختيارات الاستراتيجية وأسلوب التسيير)، وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأس المال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف نقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول عمالها وحول نجاحاتهم، ويبقى تحسين الكفاءات والبحث عن فرص جديدة نشاط طويل المدى يكون أحدي أهم وصفات النجاح في عالم عالي التنافسية (Peter Drucker, 1998, pp. 112-118).

ولكن الرأس المال البشري تركيب إنساني معقد من الكفاءات والمعارف الظاهرية والضمنية وأنماط التحفيز والخبرات ، وبالتالي يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتحدد له استراتيجية واضحة ضمن استراتيجية المؤسسة، لأنه يمثل أحد الموارد الهامة التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمرار تميزها، وأن ما نراه أهم شيء في تسيير الرأسمال البشري هو من حامل التركيز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط

تبادل واتصال أفقية بين كل كفاءات الرأسمال البشري، لأن اقتناء وتقاسم المعرفة هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي هذا الأخير الذي أصبح ممارسة ضرورية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة.

2.4.4. تسيير الرأسمال البشري من خلال مكونات الرأس المال البشري

يعد تسيير رأسمال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمؤسسات لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء، وهذا يعني لا بد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيحة تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأسمال البشري واستثماره، ولقد وضع

Stewart خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري وهي (محمود فهد عبد الدليمي، 2008):

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار ال رأسمال البشري وأعماله لصالح المؤسسة وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين؛
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛
- عدم المبالغة في تسيير الرأسمال البشري لان سر النجاح يكمن في الروح الابتكارية؛
- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛
- هيكله الرأسمال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ولكي تستثمر المؤسسة رأسمالها البشري بشكل أفضل، فمن الضروري أن تشجع مواردها البشرية وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وأن توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من تقديم تلك المعلومات والأفكار بحرية كاملة مع الأخذ بالحسبان أنه ليس كل العاملين يمكن اعتبارهم مصدرا لرأسمال البشري، إذ أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملون المتميزون والذين يمارسون وظائف استراتيجية في العمل كالمهندسين والفنيين والخبراء والمختصين هم من يشكلون رأسمالا بشريا، إذ أن هؤلاء الأفراد قادرون على التعلم وزيادة رأسمالهم البشري وإنشاء المعرفة التي تشكل أساسا لقدرات التعلم في كل المستويات التنظيمية وتراكم المعرفة (Jyotirmayee Choudhury و B. B. Mishra، 2010)، حيث تشير **Penrose** إلى أن المؤسسة قد تحقق مداخيل ليس لامتلاكها لأفضل الموارد لوجود الكفاءات المميزة بها والتي تعمل على استخدام أفضل لمواردها (JOSEPH T. MAHONEY و J. RAJENDRAN PANDIAN، 1998).

- **تسيير مهارات والقدرات:** ويقصد بالقدرات الكفاءات وفيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات أو ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات فإنه يمكن من خلال إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة أن تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييم هذه الكفاءات من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها، صقلها، تثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضاً، مما يساهم في تدعيم وبناء التميز للمؤسسة، كما أن قواعد تسيير الكفاءات الجماعية تمكن من تعزيز أفضليات التجميع والديناميكية من خلال تسيير سلوكيات التعاون، كما يسمح تسيير الكفاءات الفردية بمعرفة نواحي النقص لدى كل كفاءة والاستفادة من ذلك في تكوين الفرق وبرامج التكوين، بالإضافة إلى تحفيز إيجابي يأخذ بعين الاعتبار البعدين الفردي والجماعي دون التأثير السلبي على الأداء الفردي أو الجماعي، والإفادة منها في تعزيز تميز المؤسسة، ومنه فيمكن القول أن مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية وتميز المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية (صولح سماح ، 2013، صفحة 124).

- **تسيير المعارف:** باعتبار المعارف مؤشر مهم للموارد اللاملموسة في ظل اقتصاد المعرفة لا تقل أهمية عن الكفاءات حيث أن عملية تسيير وتوليد المعرفة باعتبارها عملية تعلم مستمرة تحدث بالتفاعل بين الأفراد، ومن نتائجها هي اكتساب كفاءات ونماذج عقلية مشتركة وهذا يعتبر تعلمًا (صولح سماح ، 2013، صفحة 160)، حيث يمكن القول أن تسيير المعرفة يقوم على فكرة الاستغلال الأمثل للمعرفة، سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها من اكتساب ونشر وتوزيع وخرن، وأخيراً تطبيق هذه المعرفة لتعطي لنا في النهاية شيئاً جديداً يمكن أن يساهم في خلق قيمة للمؤسسة (محمد شنشونة،، 2017، صفحة 109).

- **تسيير الإبداع والابتكار:** ويشير الابتكار والتجديد إلى تقديم تشكيلة مبتكرة أو جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج في المؤسسات، يمكن أن يكونا في صورة منتج جديد أو سوق جديد أو تكنولوجيا جديدة أو أسلوب جديد أو مزيج مما سبق، ويشمل رأس مال التجديد والابتكار مختلف القدرات الإبداعية للعاملين والعناصر التي تسمح للمؤسسات بالابتكار والتجديد، وكل ما يمكن حمايته قانوناً مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار وغيرها، والتي تسمح لها بامتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية (رضا إبراهيم صالح، 2009، صفحة 11).

5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات والبحوث السابقة الموجه الصحيح والمدرّس للبحث العلمي، وعليه فقد اطلعنا على العديد من تلك الدراسات ذات العلاقة بالموضوع والتي تناولت متغيري الدراسة منفصلين أو معاً، سنتناول جملة من هاته الدراسات المتنوعة العربية منها والأجنبية.

1.5. الدراسات السابقة

1.1.5. الدراسات التي تخص المتغير الأول (التسيير الفعال):

⇐ دراسة آيت ميمون كريمة، التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مقاطعة نفظال لغاز البترول المميع بتيارت، (2007).

هدفت الدراسة إلى معرفة يمكن تحقيق التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم بإجراء دراسة ميدانية على مقاطعة نفظال لغاز البترول المميع بولاية تيارت، حيث تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وبعد تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى أن حاجة المؤسسات لتسيير فعال وكفؤ للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية يبرها مستوى الأداء الحالي للمؤسسات، فقد أثبتت الدراسة الميدانية، أن تدني مستوى أداء مقاطعة نفظال وخروجها بنتائج سالبة راجع إلى غياب مجموعة من محددات التسيير الفعال.

أوصت الدراسة يجب على القادة الإداريين في مقاطعة نفظال أن يكونوا ميدانيين أكثر و ألا يكتنفوا بالقيادة من وراء المكاتب، و بدلا من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين و مواقع العمل بالمؤسسة، بما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين و الاطلاع على مشكلتهم في العمل و مناقشة الحلول معهم.

2.1.5. الدراسة التي تخص المتغير الثانية (تنمية رأس مال البشري)

⇐ دراسة عليان صبرينة، دور الرأسمال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف، (2022).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مكونات رأس المال البشري للمقاول المسير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقمنا بإجراء دراسة ميدانية على عيرين لمجموعة من المقاولين المسيرين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، حيث تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مقاولي ولاية سطيف، تم استرجاع 93 استبيانا قابلا للدراسة، وبعد تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الخصائص الشخصية للمقاولين، خبراتهم، مهاراتهم وكفاءاتهم المقاولاتية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب المقاولين على نمو هذه المؤسسات مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمو المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (السن، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) للمقاولين. أوصت الدراسة بضرورة وضع آليات واضحة وفاعلة أكثر من طرف الجهات المعنية المسؤولة عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوحيد الإطار المرجعي بينها، تكون قادرة على تطوير وترقية القطاع باعتباره قطاعا بديلا عن قطاع المحروقات، من أجل تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل التبعية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

3.1.5. الدراسة التي تخص المتغيرين معا (التسيير الفعال وتنمية رأس مال البشري)

← دراسة يحيوي سليمان، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة و سامبو العامة-المنطقة الصناعية سيدي بلعباس (2015)

هدفت الدراسة بالكشف عن بعض الصعوبات في تسيير الموارد البشرية التي يجب معالجتها في المستقبل لمجموعة من المؤسسات على مستوى المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس اذا أرادت تحسين أداء العمال من خلال رفع المردودية الاقتصادية والمالية ولأجل ذلك قامت الدراسة مقارنة لوسائل وطرق تنمية الكفاءات بين مؤسستين إحداهما عمومية و الأخرى خاصة.

توصلت الدراسة إلى أن لا تستخدم الأساليب الحديثة في العملية SAMPO إن المؤسسة العمومية التسييرية، بل تعتمد فقط على جانب التخطيط المركزي الموجود على المستوى عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر رائدة في هذا المجال Holding الوصاية أي مما أعطاهما مكانة هامة على المستوى الوطني وحتى الدولي.

2.5. الدراسات الأجنبية:

1.2.5. الدراسة التي تخص المتغير الأول (التسيير الفعال)

← دراسة

Ali Junaid Khan and al, " Effective Management: A Catalyst for Organizational Performance", (2022).

(التسيير الفعال: حافز للأداء التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسيير الفعال والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنها حقيقة أنه في العصر الحديث، يعد أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة أمراً بالغ الأهمية لتحسينه لأن هذه الكيانات لها مساهمة كبيرة في اقتصاد باكستان، وقد سلطت الدراسات السابقة الضوء على أزمة الإدارة في الأداء التنظيمي.

وفي هذا الصدد، اعتمدت الدراسة على جمع البيانات المقطعية على استبيان مقياس ليكرت، وتسلطت الدراسة الضوء على أن هناك دوراً حاسماً لتحديد الأهداف، والشعور بالملكية، والعمل الجماعي في الإدارة الفعالة لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها توفر آثاراً نظرية وعملية من المهم أخذها في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، إن الآثار المترتبة على هذه الدراسة ستكون مفيدة للإدارة لضمان ممارسات فعالة لتحسين أداء المنظمة.

2.2.5. الدراسة التي تخص المتغير الثانية (تنمية رأس مال البشري):

← دراسة أليوكو وأليوكو Aluko & Aluko: تنمية رأس المال البشري في نيجيريا التحدي الأعظم لنيجيريا، 2011.

هدفت الدراسة إلى فحص المبررات والمجاذلات حول كيف يتم تخطيط رأس المال البشري ليكون مصدراً للميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين في الاقتصاد العالمي، واشتملت الدراسة على تعريف رأس المال البشري والتنمية المستدامة في رأس المال البشري، كذلك أوضحت العلاقة بين تنمية القدرات والتنمية البشرية وربط مما سبق ذكره بالواقع النيجيري وأيضاً التحديات التي تواجه الجامعات النيجيرية مقارنة بدول المنطقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التعليم يسهم بشكل كبير في التطور والاستدامة، ويجب أن يكون أن ذا جودة عالية لتلبية لطلب السوق للمهارات العالية، التعليم العالي أداة جوهرية ومهمة لتطوير وتحسين إنتاجية أي أمة، ضعف التنسيق بين إدارات المعنية وجهات التمويل على مراكز التطوير والتدريب والتعليم.

3.2.5. الدراسة التي تخص المتغيرين معا (التسيير الفعال وتنمية رأس مال البشري)

← دراسة

Paul Squires, concept paper on managing human capital (2013)

لقد أكد **Squires Paul** في دراسة تصورية حول تسيير الرأسمال البشري أن تسيير هذا الأخير هو تسيير للكفاءات وتسيير للمعارف، حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف والكفاءات فيها، وبالشكل الذي يجعلها ال تعرف جيدا كيفية تسييرها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسين المردودات الاقتصادية منها، وعليه أقرت الدراسة أن الكفاءات والمعارف تشكل من المكونات الأساسية للرأسمال البشري وعلى القادة إدراك أن تسيير هذه العناصر مهم للمؤسسة كما هو مهم للموظفين فيها من أجل زيادة فرص الأعمال وضمأن مناصبهم.

5.2. تميز الدراسة الحالية

تعد الدراسة الحالية من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت دور التسيير الفعالة الرأسمال البشري من خلال مقاربات تسيير المهارات والقدرات، تسيير المعارف، تسيير الخبرات وتسيير الإبداع والابتكار، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مؤسسة سونلغاز ومدى مساهمة تسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في الجزائر.

ولقد تناولت الدراسة واقع مؤسسة سونلغاز بولاية غيليزان حيث تميزت هذه الدراسة على الدراسات السابقة من خلال اعتمادها على أبعاد مكونات رأس المال البشري (الخبرات، المهارات والقدرات، المعارف، الإبداع والابتكار)، كما تميزت من خلال موضوع الدراسة حيث تعنى الدراسة الحالية بدراسة علاقة بين المتغيرين (التسيير الفعال ورأس المال البشري)، حيث شملت جميع جوانب المتغيرين، وتتميز أيضا على أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية.

6. خلاصة الفصل:

يعد رأس مال البشري من أهم مداخل التميز للمؤسسة في عالم الأعمال وهو عنصر أساسي يحقق عوائد أكبر في ظل اقتصاد المعرفة، نظراً لمخزون الخبرات والمعارف والمهارات والإبداعات الذي تكون لديه من خلال مختلف التكوينات التي تلقاها، ونظراً لقابليته للتكيف مع مختلف الظروف وقدرته على توليف جميع الموارد وتحقيق الاختلافات في الأداء لدى المؤسسات.

ويعتبر التسيير أداة تأطير وتوجيه سلوك العاملين في مختلف الإدارات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، والتسيير هو أداة لتخطيط وتنظيم وتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد وفقاً لمبدأ تقسيم العمل ووفق مناهج العمل مع تحديد صلاحيات محددة وتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها، وكذا توجيه ومراقبة وتقويم هذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتتولى المؤسسة من خلال تسيير الفعال لرأس مالها البشري تسيير الخبرات والمعارف والمهارات والإبداعات المخترنة فيه، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية القدرات الإبداعية، المهارات الاستراتيجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن التسيير الفعال في الرأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق تنميته.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

1. تمهيد

يتوقف نجاح الدراسة أو فشلها على الخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، وتبقى نتائج البحوث مرهونة على هذه المرحلة حيث تتضح أهميتها في توجيه الدراسة وفقا للأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك.

فبعد تقديم الإطار النظري للدراسة في الفصل الثاني وكإسقاط على ما تم تناوله فيه، نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز الجانب التطبيقي، بداية مع إعطاء لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تبيان مجتمع الدراسة والخطوات العلمية المنتهجة في تحديد حجم العينة، وتوضيح الأداة المستخدمة في سبيل الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صحتها وثباتها لجمع البيانات المراد الحصول عليها عن طريق تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية اللازمة، والتي تسمح باختبار فرضيات الدراسة وإظهار النتائج لمناقشتها، لينتهي الفصل بذكر المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

سيتم من خلال هذا البحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة والمتمثلة في أداة الاستبيان، ومختلف الأساليب الإحصائية، حيث تشمل العينة مختلف عمال مؤسسة سونلغاز، تم اختيارهم بصفة عشوائية حتى تتمكن من تعميم النتائج.

1.2. منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

يقدم في هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة انطلاقاً من تحديد منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

1.1.2. منهج الدراسة

المنهج الذي تم إتباعه هو المنهج التحليلي الوصفي حيث تم تقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل "التسيير الفعال" وعلاقته بالمتغير التابع "تنمية رأس المال البشري" وقمنا بتحليل المتغيرين قصد الوصول إلى نتائج صحيحة.

2.1.2. مصادر جمع معلومات

تم استخدام نوعين من المصادر في تقديم هذه الدراسة هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية

أ/ البيانات الثانوية: هي البيانات التي يتم إعدادها مسبقاً، ويتم تجميعها من الدراسات السابقة والكتب ومقالات والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى بعض المحاضرات ومواقع شبكة الانترنت التي تتناول جوانب الموضوع حول التسيير الفعال، تنمية رأس المال البشري.

ب/ البيانات الأولية: اعتماداً في جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز - غليزان

1. مجتمع الدراسة : المجتمع هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويتم حصر ضرورياً من أجل إسقاط على العينة بدلاً من تطبيق بحث عن مجتمعه، كذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيده تمثيل العينة للمجتمع، حيث يتمثل مجتمع دراستنا في عمال مؤسسة سونلغاز.

2. عينة الدراسة: يتم اللجوء لاختيار العينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويعود ذلك إما إلى التكاليف المادية والبشرية والوقت وإلى كثرة أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد في دراستنا مساوي 30 عامل من مؤسسة سونلغاز بغليزان حيث تم توزيع عليهم استبيان ورقيا.

2.2. أدوات جمع البيانات

تمثل عملية تجميع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعمل على تحليل وتصنيف البيانات وتجميعها وفقا للمنهج المستخدم لعرضها على شكل نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على ظواهر مشابهة للدراسة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات في إعداد البحوث العلمية.

1.2.2. تصميم الاستبيان

اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة أن تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة لموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية من أفراد العينة المتمثلة في: "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة".
- الجزء الثاني: تمحور حول متغيرات الدراسة و ينقسم إلى محورين:
- المحور الأول: حيث هذا الجزء يركز على المتغير المستقل المتمثل في: "التسيير فعال" وتكون هذا المحور من 05 أسئلة ممثلة في الجدول التالي:

جدول (1.3): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التسيير الفعال)

المتغير المستقل	الفقرات (العبارات)
التسيير الفعال	05-01

المصدر: من إعداد الطالبة

- **المحور الثاني:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير التابع المتمثل في: "تنمية رأس المال البشري" وتكون إذ تناولنا فيه أربعة (04) أبعاد متمثلة في: بعد المعارف، بعد المهارات والقدرات، بعد الخبرات، بعد الإبداع وتكون هذا المحور من 16 سؤال ممثلة في الجدول التالي:

جدول (2.3): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري)

أبعاد المتغير	الفقرات (العبارات)
المعارف	04-01
المهارات و القدرات	08-05
الخبرات	12-09
الإبداع	16-13

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفق سلم ليكارت الذي يحتوي على خمس درجات ويعتبر من المقاييس المناسبة وزعت درجاته على النحو التالي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: **المدى / عدد درجات المقياس**

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (5-1=4)

عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، عالي، عالي جدا)

ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى 1+0.79، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول (3.3): طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة 5	الدرجة 4	الدرجة 3	الدرجة 2	الدرجة 1	القيمة المعطاة عند التفريغ
05	04	03	02	01	
منخفضة جدا (غير موافق) تماما	منخفضة (غير موافق)	متوسطة (محايد)	عالي (موافق)	عالي جدا (موافق تماما)	درجة توافر الفقرة
[5-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59-1.80]	[1.79-1]	المجال

2.2.2. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعية في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار 22، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية متمثلة في:

- معامل الثبات الفا-كرونيباخ: لتأكد من الثبات لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح ما بين 0.6 و1، كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان ثبات مرتفعا وكلما انخفضت اقل من 0.6 كان الثبات منخفضا.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson: لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة
- جدول توزيع التكرارات والنسب المئوية: استعملت بهدف تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
- المتوسطات الحسابية و انحراف المعياري: استخدمت لحساب القيمة التي يعطيها افراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور و ترتيبها .
- استخدام تحليل انحدار MultipleRegressionAnylises: لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة، حيث يعتمد على قياس المعلومات التالية:

- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.

- R : لتحديد علاقة ارتباط بين متغير مستقل و تابع.

3. نتائج الدراسة

1.3. الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات)

سيتم التطرق إلى الخصائص السيكومترية من أجل التحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان.

1.1.3. ثبات أداة الدراسة

ويقصد به عندما يكون الاختبار يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقه أكثر من مرة على نفس عينة ونفس مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ cronbach-Alpha لأبعاد حيث كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4.3): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا - كرونباخ "

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الدراسة	معامل الثبات
تنمية رأس المال البشري	التسيير الفعال	04-01	0.919
	المعارف	08-05	0,976
	المهارات و القدرات	12-09	0,918
	الخبرات	16-13	0,919
	الإبداع	20-17	0,944
قيمة الإجمالية الاستبيان	20 فقرة		0.949

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.4): أن اغلب القيم معامل الثبات فاقت (0.6) بالنسبة لكل المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة حيث بلغت ما بين (0.918 و0.944) معادلات جيدة ومقبولة، وبالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا - كرونباخ بلغت (0.949)، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (94.9%) بالتالي يمكن القول إن العبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

2.1.3. صدق الاتساق الداخلي

يقصد به إيجاد مدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس برون (pearson) وهو موضح في الجدول التالي :

1. الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الأول – المتغير المستقل (التسيير الفعال):

الجدول (5.3): معاملات الارتباط بين فقرات التسيير الفعال والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يؤخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار	0.885	0.000
02	اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين	0.899	0.000
03	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية	0.821	0.003
04	يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل أفكار.	0.790	0.000
05	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.	0.812	0.000
06	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.	0.800	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.22.V

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التسيير الفعال) والدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين (0.499 و0.748) هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية أقل 0,05 وتعتبر علاقة طردية جيدة، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات التسيير الفعال مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك يعتبر محور صادق لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الثاني - المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري):

الجدول (6.3): معاملات الارتباط بين أبعاد تنمية رأس المال البشري والدرجة الكلية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	المعارف	0.735	0.000
02	المهارات و القدرات	0.976	0.000
03	الخبرات	0.993	0.000
04	الإبداع	0.897	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري) والدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين (0.781 و 0.859) هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية أقل 0,05 وتعتبر علاقة طردية قوية، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع أبعاد المحور الثاني مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك يعتبر محور صادق لما وضعت لقياسه.

2.3. تحليل الوصفي للدراسة

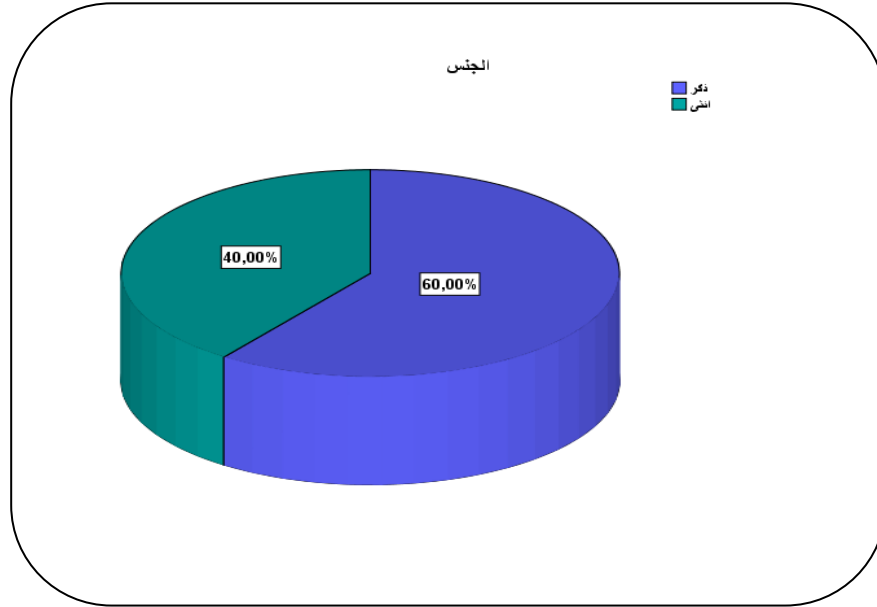
1.2.3. تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

أ. خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول (7.3): تحليل خصائص العينة-الجنس		
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60,0	18	ذكر
40,0	12	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل (1.3): تحليل خصائص العينة-الجنس



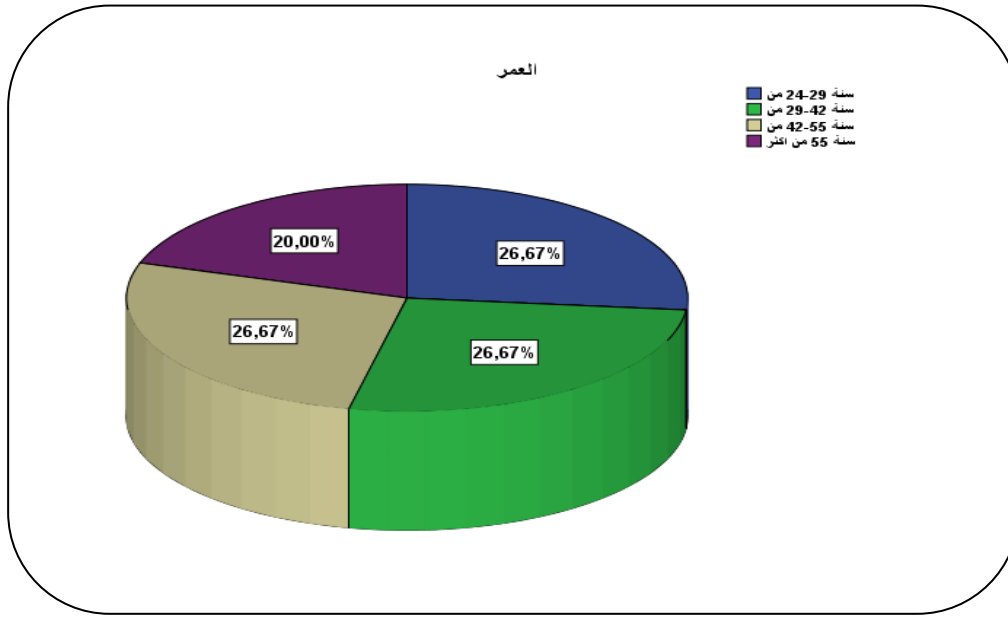
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن اغلب عمال مؤسسة سونلغاز يتوزعون حسب متغير الجنس اغلبهم الذكور بنسبة تقدر (60%)، في حين بلغت نسبة الإناث ب (40%)، وهذا قد يعود إلى طبيعة الخدمات في مؤسسة سونلغاز والذي تعتمد على العنصر الذكور أكثر من الإناث وذلك لطبيعة المهام الميدانية.

ب. خصائص العينة من حيث السن:

الجدول (8.3): تحليل خصائص العينة-السن		
النسبة المئوية	التكرارات	السن
26,7	8	من 24-29 سنة
26,7	8	من 29-42 سنة
26,7	8	من 42-55 سنة
20,0	6	أكثر من 55 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل (2.3): تحليل خصائص العينة-السن



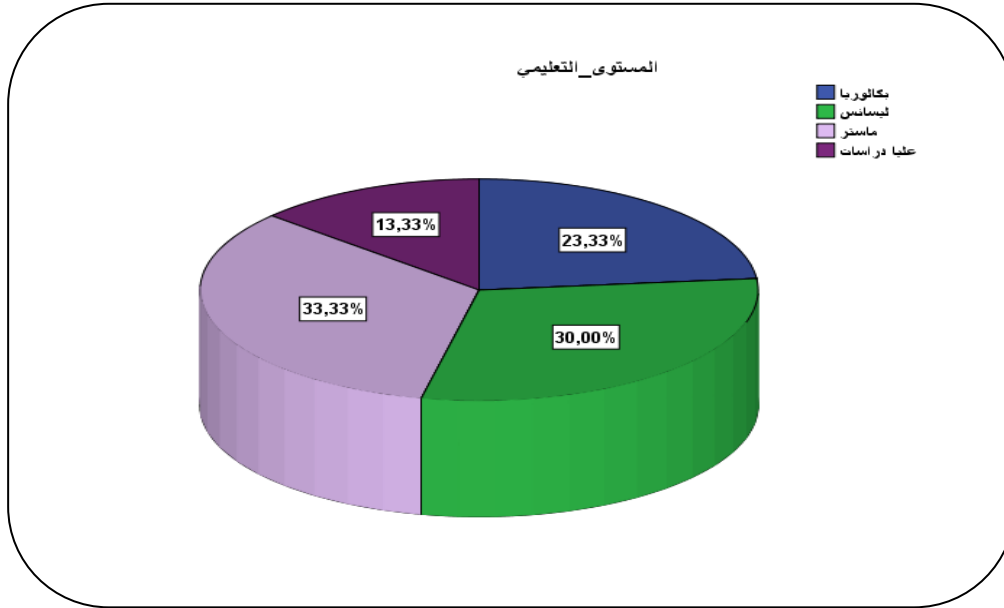
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب الفئات العمرية متقاربة بنسب تقدر ب(26.7%) وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة والحداثة من جهة وتمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن من جهة أخرى ثم نجد فئة عمال أكثر من 55 سنة كأقل نسبة في مؤسسة سونلغاز تقدر ب (20%).

ج- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

الجدول (9.3): تحليل خصائص العينة-المستوى_التعليمي		
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى_التعليمي
23,3	7	بكالوريا
30,0	9	ليسانس
33,3	10	ماستر
13,3	4	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل (3.3): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



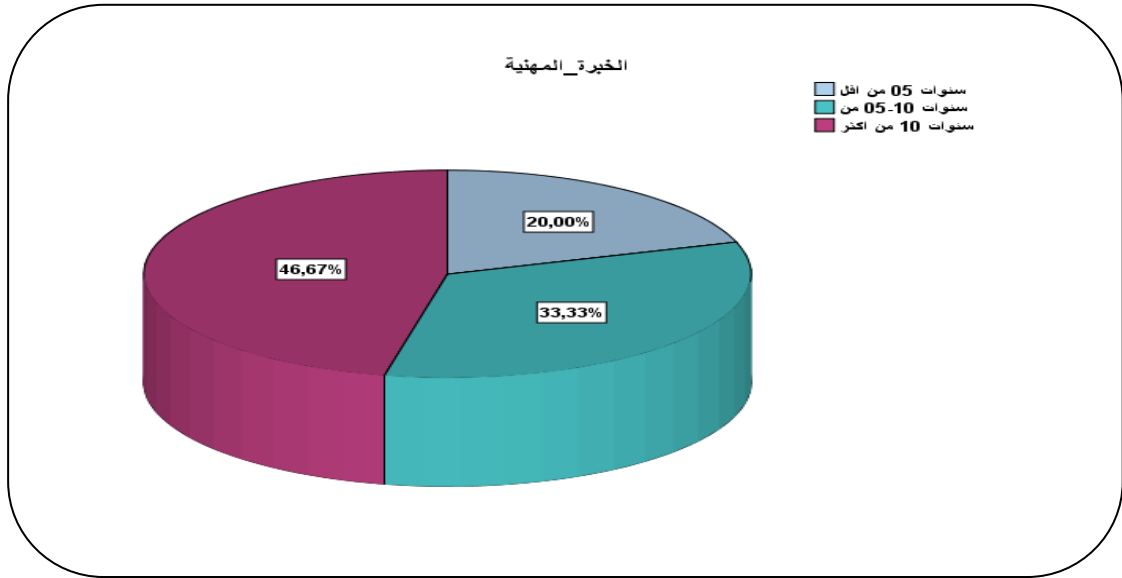
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز حاصلة على شهادة ماستر بنسبة تقدر بـ (33.3 %) وهذا ما يؤكد على حرص مؤسسة سونلغاز على مستوى التعليمي للموظف عند عمليات الانتقاء و التوظيف سعيا منها لتقديم جودة أفضل في خدماتها، والتقليل من أعباء التكوين، لتجد بعدها فئة الحاصلة على شهادة ليسانس في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (30%) وفي المرتبة الثالثة نجد فئة بكالوريا بنسبة بلغت بـ (23.3%) وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة الدراسات عليا بنسبة تقدر بـ (13.3%) كأقل نسبة في مؤسسة سونلغاز.

هـ-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول (10.3): تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية		
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
20,0	6	اقل من 05 سنوات
33,3	10	من 05-10 سنوات
46,7	14	اكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الشكل (4.3): تحليل خصائص العينة - الخبرة المهنية



يتضح من الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز هي فئة تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 10 سنة، إذ تمثل نسبة تقدر بـ (46.7%) إذ تعتبر الفئة الأكبر في المؤسسة والأهم من حيث عدد سنوات الخبرة باعتبارها النواة الأولى في محل الدراسة الميدانية لما تتمتع من الخبرات السنين وتعاقبها على أكثر من جيل وتعتبر أيضا بمثابة مصدر ومرجع التي تندفق منه طرق العمل وحل مشكلات الطارئة أو الصعوبات التي يوجهها العامل البشري المتواجد فيه، في حين نجد الذي تتراوح مدة خبرتهم من 05-10 سنوات تمثل نسبة تقدر بـ (32.5%) في المرتبة الأخيرة نجد فئة أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـ (20%) وهي الفئة التي تلقت تكوين جامعيًا و التحقت بمؤسسة سونلغاز.

و ما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية عن العمال مؤسسة سونلغاز بغليزان هو أن: جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى، الفئة العمرية متقاربة والذين يملكون مستوى تعليمي لشهادة ماستر وتحدد فترة عملهم أكثر من 10 سنوات في المؤسسة حسب العينة المدروسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحور لتسيير الفعال وتنمية راس المال البشري في مؤسسة سونلغاز- غليزان، سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة

2.2.3. عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالتسيير الفعال

الجدول(11.3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التسيير الفعال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	يؤخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار.	3,47	0,973	04	مرتفعة
02	اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين.	3,33	0,884	05	متوسطة
03	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.	3,17	1,147	06	متوسطة
04	يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل أفكار.	3,67	0,922	03	مرتفعة
05	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.	3,80	1,095	02	مرتفعة
06	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.	3,93	0,785	01	مرتفعة
نتائج المحور الثاني		3.56	0.967		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بالتسيير الفعال في مؤسسة سونلغاز غليزان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.967 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19] حيث كان ترتيبه على كما يلي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (06): " يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية " كأعلى عبارة في المحور بمتوسط حسابي بلغ 03.93 وبدرجة مرتفعة أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-4.19].

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (05): " يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة " بمتوسط حسابي بلغ 03.80 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-4.19].

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): " يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل أفكار " بمتوسط حسابي بلغ 03.67 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-4.19].

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01): "يؤخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ 03.47 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-4.19].

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (02): " اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3.33 و بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [2.60-3.39].

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (03): " يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية " كأقل عبارة عند أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 3.17 و بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [2.60-3.39].

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بتنمية رأس المال البشري

الجدول (12.3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
البعد الأول: المعارف					
		3.65	0.923	04	مرتفعة
01	تتوفر لدى المؤسسة سونلغاز دراية كافية بالمعارف لأداء وظيفتهم	3,53	1,074	04	مرتفعة
02	تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة و حمل شهادات أكاديمية و مهنية	3,73	0,868	02	مرتفعة
03	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفيذية	3,57	0,817	03	مرتفعة
04	في مؤسسة سونلغاز يتم تشجيعك على تطبيق معارفك الجديدة و الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل.	3,77	0,935	01	مرتفعة
البعد الثاني: المهارات والقدرات					
		3.72	0.870	01	مرتفعة
01	تعمل مؤسسة على تطوير و تعليم مستمر كأساس لاكتساب مهارات العلمية المتنوعة	3,77	0,971	02	متوسطة
02	مهارة في عمل تكسبك تفادي تكرار الأخطاء في وظيفتك	3,70	0,794	03	مرتفعة
03	تساهم مؤسسة في اكتساب مهارات جديدة للموظفين الذين لديهم رغبة في ذلك	3,80	0,887	01	مرتفعة
04	يمتلك الموظف في مؤسسة توجه نحو تعزيز قدراته ومهارته من اجل القدرة على توليد معارف جديدة.	3,63	0,850	04	مرتفعة
البعد الثالث: الخبرات					
		3.65	0.907	03	مرتفعة

مرتفعة	04	0,973	3,53	توفر مؤسسة سونلغاز عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية	01
مرتفعة	03	0,964	3,63	يملك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم	02
مرتفعة	02	0,794	3,70	تساهم الخبرة العلمية الذي يمتلكها موظفين مؤسسة سونلغاز بتحسين جودة الخدمة	03
مرتفعة	01	0,898	3,77	المؤسسة على دراية بالخبرات المتوفرة لديها باعتبارها تمثل إحدى الكفاءات الموجودة	04
مرتفعة	02	0.901	3.72	البعد الرابع: الإبداع	
مرتفعة	01	0,874	3,83	تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل	01
مرتفعة	04	0,898	3,57	تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع العاملين لزيادة مستوى مساهمتهم	02
مرتفعة	02	1,006	3,77	تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية و الابتكارية	03
مرتفعة	03	0,828	3,73	تسمح مؤسسة بتطوير إبداع الموظف و المحافظة عليها	04
مرتفعة		0.900	3.68	نتائج المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بغليزان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.68 وانحراف معياري بلغ 0.900 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19]، حيث كان ترتيبه على كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى بعد المهارات و القدرات بمتوسط حسابي بلغ 3.72 و بدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] كان ترتيب الفقرات كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.80$ ما يعكس موافقتهم على "تساهم مؤسسة في اكتساب مهارات جديدة للموظفين الذين لديهم رغبة في ذلك" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.77$ ما يعكس موافقتهم على "تعمل مؤسسة على تطوير وتعليم مستمر كأساس لاكتساب مهارات العلمية المتنوعة" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.70$ ما يعكس موافقتهم على "مهارة في عمل تكسبك تفادي تكرار الأخطاء في وظيفتك" **درجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.63$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "يملك الموظف في مؤسسة توجه نحو تعزيز قدراته ومهارته من اجل القدرة على توليد معارف جديدة" **بدرجة مرتفعة**.

● جاءت في المرتبة الثانية بعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال **[4.19-3.40]** كان ترتيب الفقرات كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.83$ يعكس موافقتهم على "تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.77$ ما يعكس موافقتهم على "تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية و الابتكارية" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.73$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تسمح مؤسسة بتطوير إبداع الموظف و المحافظة عليها" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.57$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع العاملين لزيادة مستوى مساهمتهم" **بدرجة مرتفعة**.

جاءت في المرتبة الثالثة بعد الخبرات بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال **[4.19-3.40]** كان ترتيب الفقرات كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.77$ يعكس موافقتهم على "المؤسسة على دراية بالخبرات المتوفرة لديها باعتبارها تمثل إحدى الكفاءات الموجودة" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.70$ ما يعكس موافقتهم على "تساهم الخبرة العلمية الذي يمتلكها موظفين مؤسسة سونلغاز بتحسين جودة الخدمة" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.63$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "يملك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.53$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تتوفر مؤسسة سونلغاز عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية" **بدرجة مرتفعة**.

● جاءت في المرتبة الرابعة بعد المعارف بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] كان ترتيب الفقرات كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.77$ يعكس موافقتهم على "مؤسسة سونلغاز يتم تشجيعك على تطبيق معارفك الجديدة و الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.73$ ما يعكس موافقتهم على "تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة و حمل شهادات أكاديمية و مهنية" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.57$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفيذية" **بدرجة مرتفعة**.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.53$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على "تتوفر لدى المؤسسة سونلغاز دراية كافية بالمعارف لأداء وظيفتهم" **بدرجة مرتفعة**.

4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك لا بد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Multi-collinearity) لتحليل انحدار وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (factory inflation variance-FIV) وإجراء اختبار للتباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات، والقاعدة العامة تقول انه يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أن لا يتجاوز (10) وقيمة التباين المسموح به أن تزيد عن (0.05)، من أجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن يكون محصورة ما بين (1) و (-1).

الجدول (13.3): نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين FIV	معامل التواء Skewness
المعارف	0,163	6,142	-1,860
المهارات و القدرات	0,081	9,721	-0,502
الخبرات	0,122	8,675	-0,943
الإبداع	0,277	8,031	0,184

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من خلال الجدول رقم (13.3): أن قيم معامل تضخم التباين (FIV) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (6.142 و 9.721)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolérance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.022 و 0.277)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات أقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات).

1. الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز".

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- **تقبل الفرضية الصفرية H0**: إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري
- **تقبل الفرضية البديلة H1**: إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال

و من أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG اضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (14.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري

مستوى المعنوية	معامل F	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري
0.000	304.003	0.916	0.957	0.000	17.436	0.957	1.102	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التسيير الفعال وتنمية رأس المال في مؤسسة سونلغاز، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 957$ تشير أن 95.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.916$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التسيير الفعال) على تفسير ما نسبته (91.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) ويبقى ما قيمته (8.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول فإن المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 304.003 ومنه: قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز.

2. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز".

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال و المعارف.
- تقبل الفرضية البديلة H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال والمعارف.

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسيير الفعال والمعارف، تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (15.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والمعارف

مستوى المعنوية	معامل F	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التسيير الفعال والمعارف
0.000	19.238	0.407	0.638	0.000	4.386	0.638	0.743	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التسيير الفعال و المعارف في مؤسسة سونلغاز، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=638$ تشير ان 63.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.407$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التسيير الفعال) على تفسير ما نسبته (40.7%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (المعارف) ويبقى ما قيمته (59.3%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول فإن المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 19.238 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز.

3. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المهارات والقدرات في مؤسسة سونلغاز".

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال والمهارات و القدرات.

- تقبل الفرضية البديلة H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال والمهارات والقدرات ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسيير الفعال والمهارات والقدرات وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (16.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والمهارات والقدرات

مستوى المعنوية	معامل F	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التسيير الفعال والمهارات والقدرات
0.000	249.476	0.899	0.948	0.000	15.795	0.948	0.890	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التسيير الفعال والمهارات والقدرات في مؤسسة سونلغاز، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.948$ تشير أن 94.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.899$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التسيير الفعال) على تفسير ما نسبته (89.9%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (المهارات والقدرات) ويبقى ما قيمته (10.1%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول فإن المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 249.476 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المهارات و القدرات في مؤسسة سونلغاز.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال و الخبرات في مؤسسة سونلغاز".

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال والخبرات
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال و الخبرات

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسيير الفعال والخبرات وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(17.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال والخبرات

مستوى المعنوية	معامل F	معامل R^2 التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التسيير الفعال والخبرات
0.000	544.377	0.951	0.975	0.000	23.332	0.975	1.180	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التسيير الفعال والخبرات في مؤسسة سونلغاز، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=975$ تشير أن 97.5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.951$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التسيير الفعال) على تفسير ما نسبته (95.1%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (الخبرات) ويبقى ما قيمته (4.9%) تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 544.377 و منه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في الخبرات في مؤسسة سونلغاز.

3. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الإبداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز".

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية H0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال و الابداع والابتكار.
- تقبل الفرضية البديلة H1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الفعال و الابداع والابتكار.

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسيير الفعال والابداع والابتكار تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(18.3): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التسيير الفعال و الإبداع والابتكار

مستوى المعنوية	معامل F	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	التسيير الفعال والإبداع والابتكار
0.000	93.520	0.770	0.877	0.000	9.671	0.877	0.802	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التسيير الفعال والإبداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.877$ تشير ان 87.7 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.770$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التسيير الفعال) على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (الإبداع والابتكار) ويبقى ما قيمته (23%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول فإن المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 93.520 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الإبداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز.

5. خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بغليزان من خلال إجراء دراسة تحليلية لمعرفة دور التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة حيث قمنا بتحضير قائمة استبيان مكونة من محورين يضم 22 سؤال و 04 أسئلة حول العوامل الديمغرافية، تم تصميمها وفق سلم ليكارت، حيث بعد ذلك قمنا بتوزيعها ورقيا على عينة الدراسة بلغ عددها 30 عينة، ثم قمنا بتفريغ قائمة استقصاء بالاعتماد على برنامج spss 22 بهدف الحصول على الاختبارات الإحصائية والتأكد من سلامة الدراسة، من اجل ذلك قمنا بدراسة معامل الثبات الفا - كرونباخ لمحاور الدراسة لتأكد من ثبات الدراسة واختبار صدق الاتساق الداخلي لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التسيير الفعال) والمتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) والذي أظهرت نتائج ايجابية، وبعد ذلك قمنا بتحليل إحصائي الوصفي للمتغيرات الديمغرافية.

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بمتوسط العام لمحور التسيير الفعال وتنمية رأس المال البشري الذي أظهرت عينة الدراسة بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، ومن خلال اختبار فرضية الرئيسية لدراسة توصلنا لوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بغليزان.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1. الخاتمة

أصبحت تنمية رأس المال البشري ضرورة حضارية تفرضها متطلبات وضروريات التغيير الإيجابي الخلاق، حيث لا يمكن تصور المجتمع متقدم في إمكانياته الإنتاجية فقيرا في كفاءة رأس ماله البشري، وإن نجاح أية مؤسسة اقتصادية في بلوغ أهدافها وتحقيق استراتيجيتها يعتمد أساسا على مدى فعالية مواردها البشرية التي هي بمثابة الرأسمال الحقيقي لديها، ولا يتأثر هذا إلا بتنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها وهذا ما يعطي للعمال معارف جديدة ومهارات التحكم في التسيير إن ساعدها على كسب ميزة تنافسية لا ينبغي لأي مؤسسة تحقيقها، وهنا تظهر أهمية الالتزام بالدعائم الأساسية لتنمية رأس المال البشري (المعارف، المهارات والقدرات، الخبرات، الإبداع والابتكار) والتعامل معها كمنظومة لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

لأجل ذلك ومن خلال هذه الدراسة تم الوقوف على أثر التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة سونغاز بغليزان، بحيث تشكلت تساؤلات وفرضيات متعلقة بها، وعلى ضوء الجانبين النظري والتطبيقي، نستخلص مجموعة من النتائج والاقتراحات بخصوص الدراسة.

2. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، يمكن إبراز أهمها في الآتي:

- التسيير الفعال عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، والاستخدام الأمثل للموارد مع التركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية و الروح المعنوية.
- فعالية التسيير هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة، لذا فإن الكفاءة و الفعالية يجب أن يتوفران معا في المؤسسات حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها و بأدنى تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب.
- أثبتت الإدارة في الكثير من المؤسسات اليوم مبدأ اهتمام بالبشر، أي رأس المال البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة خلال قرن الواحد وعشرون والذي يركز على اقتصاد المعرفة، بحيث يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي ركيزة الأساسية في استمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح.
- رأس المال البشري هو مجمل الطاقات البشرية والتي تظهر في شكل مهارات وخبرات التي تؤثر بشكل كبير على إنتاجية فرد داخل المنظمة هذا الأخير يضمن لها استقرارها وكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من استحواذ على حصة السوقية.

- التسيير يهدف لإمداد العنصر البشري بالمهارات في مجال عمله والذي يؤثر في تدريبه التخصصي وسلوكه و لفترة محددة يعتمد عليها في المستقبل كذلك فان للتسيير دور مهم جدا في ربط علاقة بين الرأس المال البشري والتنمية المستمدة.
- يساهم التسيير في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز -غيليزان خلال كل من المعارف والمهارات والخبرات والابتكار والتجديد حسب عينة الدراسة.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية بين أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوفر أبعاد تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بمتوسط عام مرتفع حيث قدر نسبته ب3.68% حيث يتضح أن بعد المهارت والقدرات في المؤسسة هو البعد الأكثر في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز.
- أثبتت الدراسة أن التسيير الفعال يؤثر في تنمية رأس المال البشري بنسبة تقدر ب 95.7%.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المعارف في مؤسسة سونلغاز من خلال اختبار الفرضية الفرعية أولى.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية المهارات والقدرات في مؤسسة سونلغاز من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الخبرات في مؤسسة سونلغاز من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الفعال في تنمية الابداع والابتكار في مؤسسة سونلغاز من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

3. مقترحات الدراسة

- بناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نوصي على ما يلي:
- ينبغي على مؤسسة سونلغاز إعادة النظر في سياساتها التسييرية لمواكبة تطورات الإدارة الحديثة وتحقيق تنمية في رأس المال البشري.

- تعطي خصائص رأس المال البشري من ندرة وقيمة عالية وعدم قابلية للتقليد حيث يعتبر أصل استراتيجي للمؤسسة يتطلب من الإدارة العليا أن تركز جهودها في سبيل الاستفادة منه.
- زيادة الدور الذي تقوم به إدارة موارد بشرية في تنمية رأس المال البشري.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- توفير مجال حرية المحاولة و الخطأ و تشجيع الفشل و روح المبادرة و الإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.
- يجب على الإدارة العليا دعم وتأييد عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الابتكارية والإبداعية.
- ضرورة زيادة حجم الإنفاق على أنشطة البحوث والابتكار والتطوير.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب

- الصحن محمد فريد وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- الطيب محمد رفيق، "مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- السكارنة، بلال خلف، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- الشرقاوي علي، "إدارة الأعمال الوظائف و الممارسات"، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
- بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "رأس مال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، 2016.
- حريم محمد حسين، "إدارة المنظمات -منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- حنفي عبد الغفار، الصحن محمد فريد، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- عبوي، زيد منير، "إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها"، 2009.
- عرفة أحمد، شلبي سمية، "فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني"، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، الطبعة 03، 2002.
- سعد علي العنزي، احمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سلمى علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- صفوان محمد المبيضين، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- فلوس مسعودة وزمورة نزيهة، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري"، 2020.
- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، 2008.

- مدني عبد القادر علاقي، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار تهماة للنشر، جدة، 1985.

2.1. الأطروحات والمذكرات

- إبراهيمي نادية، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012-2013.

- الخطيب صالح ونصيرات فريد، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2003.

- العتيبي، عامر ذاب، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

- أنهوري تالت أمين، "تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2002.

- ايت ميمون كريمة، "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مقاطعة نفظال لغاز البترول المميع بتيارت"، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة ابن خلدون-تيارت-، الجزائر، 2007.

- بوقندورة زكية، "مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة ام البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016.

- بوشعور رضية وبلقادم مصطفى، "ماهية التسيير الفعال في المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2006.

- خراز الأخضر، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً-"، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.

- عليان صبرينة، "دور الرأس المال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف"، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2022.

- صولح سماح، "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

- سيد محمد حسين، "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات"، أطروحة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة بريطانيا، 2012.

3.1. المجالات والدوريات

- عطية رضا اللطيف، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(10)، العدد(03)، العراق، 2008.

- شبيلي بلقاسم وقيفة نورة، "رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية"، مجلة العلوم الإنساني لجامعة أم البواقي، المجلد(07)، العدد(01)، الجزائر، 2020.

- شنشونة محمد، "دور نظم المعلومات في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مجلة مجلة العلوم الانسانية المجلد(10) العدد(20)، الجزائر، 2017.

- يجاوي سليمان وشليل عبد اللطيف، "دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة وسامبو العامة-المنطقة الصناعية سيدي بلعباس"، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد (05)، العدد(02)، 2015.

- رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 1- 4 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية.

- محمود فهد عبد الدليمي، "أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وادارة الأزمات: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت سكيكدة، 26-27 ماي، 2008.

- سليمة طبائية وآخرون، "إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتمييز شركات التامين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين"، -المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.

- طبائية سليمة و ثجيل علي محمد، "دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي شلف (الجزائر).

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب

- Gary S. Becker, "**Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**", 3 rd edition, The university of Chicago press, 1993.
- George Terry et S.Franklin, « les principes du Management », 8 éme édition, economica, paris, 1985.
- M.Laflamme, « **le Management approche systemique théorique et cas** », geotin Morin quebec, canada, 1981.
- Kelley brain, "**the oecd insights, human capital, how what you know shapes your life**", copyright clearance center, Boston 2007.
- Richard L. Daft and Dorothy Marcic, "**Understanding Management**", The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006.

2.2. المجلات

- Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, "**Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**", International Business Research, Vol. 3, No 04, 2010.
- Nick Bontis and Jac Fitz-enz, "**Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Emerald," journal of Intellectual capital, vol 3, N°3, 2002.

3. المواقع الإلكترونية

- <http://www.worldbank.org/depweb/French/global/glossary.html>
- **Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR)**, disponible sur: www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf

الملاحق

الملحق رقم (01): الإِستبيان

الإِستبيان

جامعة غيليزان

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

في إطار إتمام مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور التسيير الفعال في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اقتصادية" أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بمجموعة من الأسئلة للإجابة عليها بكل الصدق وموضوعية، من اجل التوصل إلى نتائج أفضل حول موضوع الدراسة، كما نعلمكم أن البيانات الموجودة في الاستبيان تستعمل من اجل البحث العلمي فقط، وشكرا على تفهمكم.

تحت إشراف الأستاذة:

حنيفي أمينة

من إعداد الطالبة:

صافة خيرة

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 29-24 سنة من 42-29 سنة من 55-42 سنة أكثر من 55 سنة

المستوى التعليمي: بكالوريا ليسانس ماستر دراسات عليا

سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 10-05 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول :التسيير الفعال

قم بوضع علامة (X) في كل عبارة من عبارات المتعلقة بأبعاد الخاصة بالتسيير الفعال

الفقرة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يؤخذ رأي الموظفين بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار					
02	اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين					
03	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية					
04	يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل أفكار.					
05	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.					
06	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.					

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

قم بوضع علامة (X) في كل عبارة من عبارات المتعلقة بأبعاد بتنمية رأس المال البشري:

أبعاد المتغير التابع	الفقرة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

					تتوفر لدى المؤسسة سونلغاز دراية كافية بالمعارف لأداء وظيفتهم	01	المعارف
					تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب أفراد الذين يمتلكون المعرفة و حمل شهادات أكاديمية و مهنية	02	
					تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معارف موظفين إلى برامج تنفيذية	03	
					في مؤسسة سونلغاز يتم تشجيعك على تطبيق معارفك الجديدة و الاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل.	04	
					تعمل مؤسسة على تطوير و تعليم مستمر كأساس لاكتساب مهارات العلمية المتنوعة	05	المهارات و القدرات
					مهارة في عمل تكسبك تفادي تكرار الأخطاء في وظيفتك	06	
					تساهم مؤسسة في اكتساب مهارات جديدة للموظفين الذين لديهم رغبة في ذلك	07	
					يمتلك الموظف في مؤسسة توجه نحو تعزيز قدراته ومهارته من اجل القدرة على توليد معارف جديدة.	08	
					تتوفر مؤسسة سونلغاز عدد كافي من موظفين الذين يمتلكون خبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية	09	الخبرات
					يمتلك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم	10	
					تساهم الخبرة العلمية الذي يمتلكها موظفين مؤسسة سونلغاز بتحسين جودة الخدمة	11	
					المؤسسة على دراية بالخبرات المتوفرة لديها باعتبارها تمثل احدي الكفاءات الموجودة	12	
					تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد قادرين على الإبداع والابتكار في العمل	13	الإبداع و الابتكار
					تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع العاملين لزيادة مستوى مساهمتهم	14	

					تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية و الابتكارية	15	
					تسمح مؤسسة بتطوير إبداع الموظف و المحافظة عليها	16	

الملحق رقم (02): نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة
الاجتماعي للعلوم الإحصائية (spss)

معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
,949	5

Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correlated Item- Total Correlation	Cronbachs Alpha if Item Deleted
الفعال_التسيير	13,8071	8,349	,957	,919
المعارف	13,2405	10,356	,603	,976
القدرات_المهارات	14,0250	8,026	,961	,918
الخبرات	13,6271	9,050	,995	,919
الابداع	14,1621	8,427	,830	,944

الصدق

Correlations

	الفعال_التسيير	الوظيفية	مهاراتهم	تطوير اجل	من للموظفين	المستمر	التدريب	توفير يتم
الفعال_التسيير	1							
الوظيفية		1						
مهاراتهم			1					
تطوير اجل				1				
من للموظفين					1			
المستمر						1		
التدريب							1	
توفير يتم								1
Pearson Correlation								
Significance(2- tailed)								

	N	30	30	30	30	30	30	30
القرار اتخاذ في الجماعي	Pearson Correlation	,855**	1	,657**	,564**	,712**	,182	,899**
إلى يؤدي المؤسسة العاملين تحفيز	Significance(2- tailed)	,000		,000	,001	,000	,335	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
التدريب توفير يتم للموظفين المستمر	Pearson Correlation	,546**	,657**	1	,511**	,439*	,089	,821**
تطوير اجل من الوظيفية مهاراتهم	Significance(2- tailed)	,002	,000		,004	,015	,639	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
بجميع الاهتمام يتم في العاملين	Pearson Correlation	,640**	,564**	,511**	1	,922**	,302	,790**
لاستقطاب المؤسسة أفكار أفضل	Significance(2- tailed)	,000	,001	,004		,000	,105	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العاملين مكافأة يتم جهدا يبذلون الذين	Pearson Correlation	,737**	,712**	,439*	,922**	1	,225	,812**
أداء في متميزا الخدمة	Significance(2- tailed)	,000	,000	,015	,000		,233	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
التدريب توفير يتم للموظفين المستمر	Pearson Correlation	,403*	,182	,089	,302	,225	1	,800
تطوير اجل من الوظيفية مهاراتهم	Significance(2- tailed)	,027	,335	,639	,105	,233		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الفعال التسبير	Pearson Correlation	,885**	,899**	,821**	,790**	,812**	,800	1
	Significance(2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

Correlations

		المعارف	القدرات_المهارات	الخبرات	الابداع	_المال_راس_تنمية البشري
المعارف	Pearson Correlation	1	,634**	,722**	,387*	,735**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,035	,000
	N	30	30	30	30	30
القدرات_المهارات	Pearson Correlation	,634**	1	,970**	,896**	,976**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الخبرات	Pearson Correlation	,722**	,970**	1	,888**	,993**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الابداع	Pearson Correlation	,387*	,896**	,888**	1	,897**
	Significance(2-tailed)	,035	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
البشري_المال_راس_تنمية	Pearson Correlation	,735**	,976**	,993**	,897**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

التحليل الوصفي

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	18	60,0	60,0	60,0
انثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 24-29 من	8	26,7	26,7	26,7
سنة 29-42 من	8	26,7	26,7	53,3

سنة 42-55 من	8	26,7	26,7	80,0
سنة 55 من اكثر	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا	7	23,3	23,3	23,3
ليسانس	9	30,0	30,0	53,3
ماستر	10	33,3	33,3	86,7
عليا دراسات	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من اقل	6	20,0	20,0	20,0
سنوات 05-10 من	10	33,3	33,3	53,3
سنوات 10 من اكثر	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الدخل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دج 2000-45000 من	8	26,7	26,7	26,7
دج 45000-60000 من	12	40,0	40,0	66,7
دج 60000 من اكثر	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في الاعتبار بعين الموظفين رأي يؤخذ القرار اتخاذ عملية	30	1	5	3,47	,973
يؤدي المؤسسة في الجماعي القرار اتخاذ العاملين تحفيز إلى	30	2	5	3,33	,884
من للموظفين المستمر التدريب توفير يتم الوظيفية مهاراتهم تطوير اجل	30	2	5	3,17	1,147
المؤسسة في العاملين بجميع الاهتمام يتم أفكار أفضل لاستقطاب	30	2	5	3,67	,922
جهدا يبذلون الذين العاملين مكافأة يتم الخدمة أداء في متميزا	30	2	5	3,80	1,095
من للموظفين المستمر التدريب توفير يتم الوظيفية مهاراتهم تطوير اجل	30	1	5	3,93	,785
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
كافية دراية سونلغاز المؤسسة لدى تتوفر لأداء وظيفتهم بالمعارف	30	1	5	3,53	1,074
أفراد جلب على سونلغاز مؤسسة تعمل شهادات حمل و المعرفة يمتلكون الذين مهنية و أكاديمية	30	2	5	3,73	,868
معارف بتحويل سونلغاز مؤسسة تقوم تنفيذية برامج إلى موظفين	30	2	5	3,57	,817
على تشجيعك يتم سونلغاز مؤسسة في منها الاستفادة و الجديدة معارفك تطبيق العمل إجراءات تحسين في	30	2	5	3,77	,935
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مستمر تعليم و تطوير على مؤسسة تعمل العلمية مهارات لاكتساب كأساس المتنوعة	30	2	5	3,77	,971
تكرار تقادي تكسبك عمل في مهارة وظيفتك في الأخطاء	30	2	5	3,70	,794

مهارات اكتساب في مؤسسة تساهم في رغبة لديهم الذين للموظفين جديدة ذلك	30	2	5	3,80	,887
نحو توجه مؤسسة في الموظف يمتلك القدرة اجل من ومهارته قدراته تعزيز جديدة معارف توليد على	30	2	5	3,63	,850
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
من كافي عدد سونلغاز مؤسسة تتوفر اللازمة خبرات يمتلكون الذين موظفين عالية بكفاءة العمل لأداء العالية الخبرة الموظفون يمتلك عملهم مجال في لهم المخصصة يمتلكها الذي العلمية الخبرة تساهم جودة بتحسين سونلغاز مؤسسة موظفين الخدمة	30	2	5	3,53	,973
المتوفرة بالخبرات دراية على المؤسسة الكفاءات احدى تمثل باعتبارها لديها الموجودة	30	2	5	3,77	,898
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
قادرين أفراد سونلغاز مؤسسة تمتلك العمل في والابتكار الإبداع على جميع بين الابتكار ثقافة المؤسسة تنشر مساهمتهم مستوى لزيادة العاملين الاحتفاظ على سونلغاز مؤسسة تعمل و الإبداعية القدرات ذوي بالموظفين الابتكارية	30	2	5	3,83	,874
و الموظف إبداع بتطوير مؤسسة تسمح عليها المحافظة	30	2	5	3,73	,828
Valid N (listwise)	30				

اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
المعارف	30	1,75	4,75	3,9750	,71423	-1,860	,427
القدرات_المهارات	30	1,43	4,43	3,1905	,88647	-,502	,427
الخبرات	30	1,91	4,35	3,5883	,68761	-,943	,427
الابداع	30	1,40	4,40	3,0533	,90962	,184	,427
Valid N (listwise)	30						

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3,667E-15	,000		,000	1,000		
المعارف	,250	,000	,247	35421202,116	,000	,163	6,142
القدرات_المهارات	,250	,000	,307	24534620,345	,000	,081	9,721
الخبرات	,250	,000	,238	12504934,698	,000	,122	8,675
الابداع	,250	,000	,315	30969809,183	,000	,277	8,031

a. Dependent Variable: البشري_المال_راس_تنمية

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,957 ^a	,916	,913	,24581

a. Predictors: (constant) البشري_المال_راس_تنمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	18,369	1	18,369	304,003	,000 ^b
	Residual	1,692	28	,060		
	Total	20,060	29			

a. Dependent Variable: الفعـال_التسيير

b. Predictors: (constant) البشري_المال_راس_تنمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,395	,223		-1,772	,087
	البشري_المال_راس_تنمية	1,102	,063	,957	17,436	,000

a. Dependent Variable: الفعـال_التسيير

الفرضية الفرعية 01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 ^a	,407	,386	,65166

a. Predictors: (constant) المعارف...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	8,170	1	8,170	19,238	,000 ^b
	Residual	11,891	28	,425		
	Total	20,060	29			

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

b. Predictors: (constant) المعارف...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,454	,684		,664	,512
	المعارف	,743	,169	,638	4,386	,000

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

الفرضية الفرعية 02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,948 ^a	,899	,895	,26888

a. Predictors: (constant) القدرات_المهارات...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	18,036	1	18,036	249,476	,000 ^b
	Residual	2,024	28	,072		
	Total	20,060	29			

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

b. Predictors: (constant) القدرات_المهارات...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,570	,186		3,060	,005
	القدرات_المهارات	,890	,056	,948	15,795	,000

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

الفرضية الفرعية 03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,975 ^a	,951	,949	,18721

a. Predictors: (constant) الخبرات...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	19,079	1	19,079	544,377	,000 ^b
	Residual	,981	28	,035		
	Total	20,060	29			

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

b. Predictors: (constant) الخبرات...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,824	,185		-4,466	,000
	الخبرات	1,180	,051	,975	23,332	,000

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

الفرضية الفرعية 04

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 ^a	,770	,761	,40630

a. Predictors: (constant) الابداع...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	15,438	1	15,438	93,520	,000 ^b
	Residual	4,622	28	,165		
	Total	20,060	29			

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير

b. Predictors: (constant) الابداع...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,959	,264		3,635	,001
	الابداع	,802	,083	,877	9,671	,000

a. Dependent Variable: الفعل_التسيير