

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة
دراسة حالة اتصالات الجزائر

-

من طرف

جدي أسماء

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر "أ"	بلغيث بشير
مشرفا و مقررا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	رابح كشاد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة "أ"	خضراوي ساسية
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ مساعد "أ"	عامر بشير

البليدة، أكتوبر 2011

المخلص

إن التغيرات الكبيرة و السريعة التي تحدث في محيط المنظمات التي تمتاز بعدم التأكد، و التي تفرضها المعطيات الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية و التطور السريع للمعرفة و التكنولوجيا و ازدياد الطلب على الخدمات و المطالبة بتقديمها بأساليب أكثر منفعة و أقل تعقيد، مما فرض الحاجة إلى الاستثمار في رأس مالها البشري و اعتباره أصل مهم من أصولها حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار . فوجب عليها تنميته و تطويره حتى يواكب تطور المحيط و استغلال أفكاره في إيجاد الحل لكيفية البقاء في ظل المنافسة و الانفتاح التكنولوجي، بالاعتماد على عدة وسائل أهمها التدريب باعتباره مؤشر قوي يعمل على تنمية الاستثمار اللامادي و تطويره لخدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال توفير الطاقات اللازمة ، وهذا عن طريق تطوير المعارف و تنمية المهارات و تثمينها بما يتوافق مع متطلبات المنظمة ولقد حاولنا إسقاط الدراسة على منظمة جزائرية لمعرفة أهم السياسات و الأساليب التي تقوم بها هذه الأخيرة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الجزائر في الآونة الأخيرة من أجل الاستثمار في رأس مالها البشري بتنميته و خلق ثقافة الإبداع و التجديد لديه .

الإهداء

أحمدك ربى حمدا يليق بجلالك و عظيم سلطانك .

إلى أحب خلق الله محمد رسول الله عليه أزكى التسليم

إلى والدي خفضهما الله و أعزهما و جزاهما عنى الجنة

إلى أخواي أمين و إبراهيم و أخواتي حفظهم الله و رعاهم

مريم ، إيمان ، سامية ، هدى ، و سارة

إلى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء

إلى زميلاتي فى الدراسة، فتحية، رفيقة، نصيرة، نبيلة

إلى لمياء صديقتي فى العمل

أسأل الله تعالى بأسمائه الحسنى وصفاته العلى أن

يبلغنا جميعا منازل الناجحين

أسماء

كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل
شكر خاص الى أستاذنا المشرف على بحثنا السيد: رابح كشاد
الذي تفانى في تدريسنا و أفادنا بمعارفه الواسعة و شرفنا بقبوله الإشراف على مذكرتنا
جعله الله قدوة طيبة لنا و لكل الطلبة و الباحثين
وشكر خاص لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة سعد دحلب البليدة
وكذلك كل أساتذة المدرسة العليا للتجارة خاصة الأساتذة
عدمان مريزق، بن زيادي، و جدي فريدة
ونتقدم بالشكر الى جميع عمال اتصالات الجزائر الذي لم يبخلوا علينا بمعارفهم
خاصة مؤطرنا السيد قروج، والسيدة أحسان
وجميع زملائي في الدراسة

شكرا

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
16	دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	01
18	مصنوفة أبعاد و طبيعة المورد البشري	02
22	سجل أداء المتوازن لرأس المال البشري في المنظمة	03
57	تطور تعداد العاملين من سنة 2006 إلى 2009.	04
60	مقارنة معدل التحقيق بالنسبة للتقديرات لعدة سنوات فترة 2009/2006	05
62	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	06
63	الحصيلة العامة للاستبيان	07
64	مميزات العينة	08
65	تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تقييم الأداء	09
66	عدد مرات التدريب خلال فترة خمس سنوات	10
66	عدد مرات التدريب خلال فترة خمس سنوات حسب الفئات المهنية	11
67	محتوى البرنامج التدريبي	12
67	مدة البرنامج التدريبي	13
68	مكان التدريب	14
69	طرق التدريب في اتصالات الجزائر	15
70	تقييم البرنامج التدريبي و الصعوبات التي تواجه المتدربين	16
71	كفاية البرنامج التدريبي	17
72	مساعدة التدريب في تطوير القدرات العملية	18
72	استثمار المهارات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة	19
73	التدريب كمحفز على الإبداع	20
74	نمط تسيير المؤسسة	21

75	سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة	22
75	سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب الفئة المهنية	23
76	المشاركة في اتخاذ القرار	24
79	المساهمة الإبداعية كأساس لتقييم مهارة العامل	25
80	حرص المؤسسة على تعزيز الحوار وقيامها بتعميم أفضل الانجازات	26
81	تشجيع العمال على تطبيق معارفهم اليومية في العمل	27

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	مراحل عملية التدريب (تخطيط، تنفيذ و تقييم)	01
50	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.	02
53	:الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر	03
54	تطور تعداد العاملين من سنة 2006 إلى 2009.	04
58	تطور مدة التدريب باتصالات الجزائر خلال الفترة 2009/2006	05
69	الإفادة من التدريب	06
71	المسؤولون عن التقييم	07
74	أسباب عدم استثمار مهارات التدريب في الإبداع	08
77	أسباب عدم تقبل الإدارة للتغيير في العمل	09
78	إتاحة الوقت لتجريب الأفكار	10
78	أسباب عدم إتاحة الوقت لتجريب الأفكار في اتصالات الجزائر	11
80	مصادر المعرفة في اتصالات الجزائر	12

الفهرس

الخطة

كلمة شكر

إهداء

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة	أ-ث
1: مدخل إلى الاستثمار في رأس المال البشري.....	17
تمهيد	17
1.1 : ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.....	17
1.1.1: التطور التاريخي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري.....	18
2.1.1 : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ،خصوصيته و أهدافه.....	21
3.1.1: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري.....	24
2.1 :مداخل، أهمية وطرق قياس رأس المال البشري.....	25
1.2.1 : أوجه الاستثمار في رأس المال البشري.....	25
2.2.1: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.....	27
3.2.1 :. كيفية تمييز الاستثمار في رأس المال البشري وطرق قياسه.....	30
خلاصة الفصل الأول	33
2 : دور الاستثمار اللامادي في رأس المال البشري في تطوير الإبداع في المنظمة.....	34
مقدمة الفصل الثاني	35
1.2 : التدريب كأداة لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري.....	36
1.1.2 : مفهوم التدريب ،أهميته ومبادئه.....	36
2.1.2 : أهداف التدريب و أنواعه.....	38
3.1.2: مراحل تدريب رأس المال البشري في المؤسسة.....	41
2.2 : الإبداع كطريقة لتنشيط الاستثمار في رأس المال البشري.....	48
1.2.2 : مفهوم الإبداع و أهميته.....	48
2.2.2: خصائص الإبداع و مراحلله.....	50
3.2.2: محفزات الإبداع ومعوقاته.....	51

54.....	خلاصة الفصل الثاني
55.....	3 : دراسة تطبيقية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر
55.....	تمهيد
56.....	1.3 : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل التركيبة البشرية لها
57.....	1.1.3 : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
58.....	2.1.3:التنظيم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر
62.....	3.1.3: تقديم إدارة الموارد البشرية باتصالات الجزائر
64.....	2.3: تحليل سياسات التدريب لمواردها البشرية
64.....	1.2.3: أهمية، أهداف التدريب في اتصالات الجزائر و أنواعه
66.....	2.2.3 : دراسة معالم تدريب رأس المال البشري في اتصالات الجزائر
67.....	3.2.3 :مراحل سياسة التريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر"
70.....	3.3 : الإطار المنهجي للدراسة مع عرض البيانات و تحليلها
70.....	1.3.3: الإطار المنهجي للدراسة
73.....	2.3.3 : عرض و تحليل بيانات الاستمارة
82.....	3.3.3: تحليل المقابلات
86.....	خلاصة الفصل
87.....	الخاتمة العامة

المراجع .

الملاحق.

المقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تغييرات سريعة و متنوعة، في كافة مجالات العمل، ناتجة عن ما تشهده البيئة من انتشار كثيف للمعرفة. هذا ما خلق جوا من عدم الثبات و الاستقرار وظروف عدم التأكد. فأصبح لزاما عليها أن تحدد بصفة أساسية مقدراتها على تعظيم الاستفادة من مواردها و إمكانياتها المختلفة، بصفة عامة، ورأس مالها البشري بصفة خاصة.

إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم مصادر نجاح المنظمة إذا تم بشكل جيد. فإن اكتساب المؤهلات العملية و الخبرات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفر التدريب الجيد، فهذا الأخير لم يصبح في العصر الحالي مجرد مرحلة عادية من مراحل تطوير الفرد في المؤسسة، بل أصبح استثمار يهدف إلى تحويل رأس المال البشري إلى ثروة و طاقة فعالة، لزيادة معارفه و خبراته المهنية و مهارته في انجاز العمل بل الحرص على تطويره، وهذا الحاجة إلى الإبداع و التجديد في العمل بترجمة هذه المعارف إلى قيمة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

فلم يعد يجدي العمل بالطرق التقليدية. فالأفكار الإبداعية التي يكون مصدرها الأفراد المبدعون تعتبر علاجا لمختلف المشاكل التي تصادف المنظمة. فهي تتيح لها التطور و مضاعفة العوائد. و هذا بالطبع لا يكون إلا بالاهتمام بالفرد المبدع و تشجيعه.

و بناء على ما سبق ذكره، و من أجل دراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة. لمحاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

❖ أولا: الإشكالية الرئيسية:

هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما رئيسيا بالاستثمار في رأس المال البشري؟.

❖ ثانيا الأسئلة الفرعية:

و لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل لمؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية محددة في مجال الاستثمار في رأس المال

البشري؟.

✓ إلى أي مدى يساهم الاستثمار اللامادي باتصالات الجزائر في تنمية رأس مالها

البشري؟.

✓ هل تساهم تنمية رأس المال البشري في اتصالات الجزائر في تطوير بعض أشكال

الإبداع فيها؟.

للإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية ،

❖ ثالثاً: الفرضيات:

- ✓ لاتصالات الجزائر إستراتيجية محددة في تنمية رأس المال البشري ،ترتكز أساسا على التدريب .
- ✓ الاقتصار على التدريب كعامل منفرد في إستراتيجية المؤسسة دون العوامل الأخرى ،لا يمكن بشكل واضح من تنمية رأس المال البشري.
- ✓ تنمية رأس المال البشري.بواسطة التدريب في غياب نمط تنظيمي و تدبيري مناسب. لا يسمح لاتصالات الجزائر من تطوير بعض أشكال الإبداع.

❖ رابعا: أهمية البحث:

يكتسي هذا البحث أهمية كبيرة نظرا للنقاط التالية:

- ✓ من أجل توضيح الإطار النظري للموضوع و محاولة الإلمام ببعض مفاهيمه.
- ✓ يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم المواضيع التي لاقت اهتمام كبيرا من قبل الباحثين، فبالرغم من التطور الذي طرأ على الأسس و النظريات التي تتعلق به؛ إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث و التجديد.
- ✓ التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية عامة و اتصالات الجزائر بصفة خاصة التي تتميز ببيئتها بالمنافسة ، تظهر أهمية استثمارها في رأس مالها البشري من أجل التكيف مع هذه التغيرات التي تبين الفرق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة.

❖ خامسا: أهداف البحث:

- إن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ محاولة لفت انتباه المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ معرفة الواقع الفعلي لأهمية التدريب في المؤسسات الجزائرية خاصة اتصالات الجزائر.

❖ سادسا : المنهج المتبع:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري حالة : اتصالات الجزائر، و بالاعتماد على المسح الميداني بطريقة العينة لجمع البيانات، و الأسلوب الإحصائي لتصنيفها و معالجتها.

❖ سابعاً : أسباب اختيار الموضوع.

- ✓ ربط التخصص المدروس بالموضوع المتناول، و رغبتنا في التعمق في الدراسات حو لرأس المال البشري.
- ✓ معرفتنا بأن التدريب يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة و الضرورية لرفع أداء الأفراد و ضمان بقاء المنظمات.

❖ ثامناً: الدراسات السابقة.

✓ أثر رأس المال البشري على النمو الداخلي "حالة الاقتصاد الجزائري 1970-2002"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية : تخصص الاقتصاد الكمي، للباحث شين لزه، من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005 .

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو اثر مخزون رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر ؟ إذ ركز الباحث في دراسته اكتشاف نوعية العلاقة بين رأس مال البشري و النمو الاقتصادي ، ومحاولة قيامه بإجراء دراسة قياسية للنمو الداخلي على الاقتصاد الجزائري، ما يلاحظ على هذه الدراسة هو اعتمادها بشكل كبير على نظريات لتحليل اقتصادي المتوافق مع تخصص الطالب.

✓ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير للباحث سملاي يحضة، 2004 حيث قام فيها الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات، و تسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، و التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات و المعرفة، و إدارة الجودة الشاملة في تحقيق و تطوير الميزة التنافسية .

تعتبر هذه الأطروحة بناء نظري شامل للتسيير الاستراتيجي و تنمية الكفاءات من مدخل الجودة ، لكن يعاب عليها اقتصارها على الجانب النظري و عدم محاولة إسقاطه في دراسة تطبيقية

❖ تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول : فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

- ✓ الفصل الأول : مدخل إلى الاستثمار في رأس المال البشري حيث يختص بعرف المفاهيم الأساسية المتعلقة به، حيث يشتمل على مبحثين. في المبحث الأول تناولنا ماهية الاستثمار في رأس المال البشري، بينما في المبحث الثاني: مداخل ، أهمية و قياس رأس المال البشري .
- ✓ أما الفصل الثاني : فهو بعنوان : دور الاستثمار اللامادي في رأس المال البشري في تطوير الإبداع في المنظمة، حيث تضمن هو الآخر مبحثين ، في المبحث الأول ركزنا على التدريب كأداة لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري.فقد اعتمدنا على التدريب كمؤشر رئيسي للاستثمار اللامادي و ركزنا عليه في الدراسة الميدانية .
- و الفصل الثالث و الأخير تناول الجانب التطبيقي للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر و اشتمل على ثلاث مباحث هي:تقديم عام مؤسسة لاتصالات الجزائر وتحليل التركيبة البشرية بها في المبحث الأول ، ثم في المبحث الثاني :تحليل سياسات التدريب لمواردها البشرية أما المبحث الثالث فقد ضم الإطار المنهجي للدراسة مع عرض البيانات و تحليلها.

❖ عاشرا: صعوبات الدراسة :

-لقد و واجهتنا صعوبات في الجانب التطبيقي:

- ✓ حيث لم نستطع القيام بالمقابلات بصفة مباشرة مع المسؤولين، لصدور تعليمية في اتصالات الجزائر في 2007 تمنع ذلك.
- ✓ لم نستطع الحصول على مخطط التدريب لفترة 2006/2009 لعدم توفره لدى نيابة مديريةية التدريب، مع العلم أن مديريةية التدريب كانت مقفلة لغياب مسؤول يرئسها (من شهر أفريل إلى غاية انتهاء مدة تربعنا في المؤسسة)

الفصل 01 مدخل إلى الاستثمار في رأس المال البشري

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات، و التي تقوم على أن الأفراد في المنظمات هم الذين يقومون بتعظيم الثروة. لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق، إلى أن الأفراد عالي الخبرة و المهارة يمثلون رأس المال البشري لا يقل أهمية و دورا في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي. و لقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول الملموسة و غير الملموسة للمنظمة ، و الذي يشتمل على رأس المال البشري كأحد مكوناته. لذا ارتأينا أن نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الاستثمار في رأس المال البشري حيث ضم ثلاث مطالب، و في المبحث الثاني تناولنا مميزات و أهمية و قياس رأس المال البشري.

1. ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.

لقد ارتأينا أن نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الاستثمار في رأس المال البشري حيث ضم ثلاث مطالب ، في المطلب الأول تناولنا التطور التاريخي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وتوضيح مفهومه و خصوصيته. في المطلب الثاني، أما المطلب الأخير فتطرقنا فيه إلى العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال البشري.

1.1: التطور التاريخي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري.

لقد اقتصرنا النظرية التقليدية لعنصر العمل على قدرة أداء الأعمال اليدوية التي تحتاج إلى قدر قليل من المعرفة، و المهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما وبعد شيوع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم و غيره من أشكال تنمية المهارات و القدرات تؤخذ بعين الاعتبار في إطار معاملتها كاستثمار. أما العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي. تعود بداية هذه النظرية إلى كتابات " ادم سميث" Adam Smith في مؤلفه الشهير " ثروة الأمم" الذي نشر سنة 1776م . حيث بين أهمية التعليم و رأى أنه هو المجال الذي يمكن أن يمنع الفساد بين العمال، بل أنه سيكون عنصر فعال في استقرار المجتمع اقتصاديا و سياسيا. و اتفق معه في ذلك مالتوس Malthus صاحب نظرية "السكان المشهورة"، و اعتبر التعليم عامل من عوامل تحديد النسل، كما اعتبر سميث التعليم عنصر من عناصر رأس المال الثابت مثل المباني و الآلات... الخ [1] و يركز ادم سميث على أهمية المورد البشري من خلال تأكيده على أهمية تقسيم العمل، و الذي تتمثل تأثيراته في التحسينات الكبيرة في إنتاجية عنصر العمل، و في الجزء الأكبر من المهارة تقليص الوقت اللازم لإنتاج السلع و استحداث معدات و وسائل، و آلات أكثر جودة و فعالية و يعتبر سميث العمل الذي يؤديه المورد البشري هو المقياس الحقيقي للقيمة التبادلية لكل السلع و هو الأمر الذي اعتمده ريكاردو كذلك. حيث اعتبر أن قيمة السلعة التي تجري مبادلتها تعتمد على كمية العمل النسبية الضرورية لإنتاجها، و اعتبر أن نوعية العمل المختلفة تحصل على عوائد مختلفة و هو الأمر الذي تضمنته المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر أن العمل هو أساس القيمة [2] ص73-74 إلا أن نظرية رأس المال البشري، لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث الاقتصادي الأمريكي "شولتز" Theodore Schultz سنة 1960، التي ركز فيها اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار [3] لقد أشار شولتز إلى ضرورة تبني مفهوم جديد يعتبر مهارات و معرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه ، و بين أنه السبب في تطور المجتمعات الغربية و ليس الاستثمار في رأس المال المادي. [4]ص54

و لقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية و هي [5] :

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

✓ يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

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

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتباره أن الانتشار اللازم لتنمية الموارد البشرية يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و قد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي :

✓ الإيرادات الضائعة للفرد، و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها(كالمدراس، و أجور المدرسين).

لذا فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بالتعليم [6]ص13 و رغم شيوع اسم "تيودور شولتز" لاسيما بعد خطابه أمام الجمعية الأمريكية الاقتصادية في لقائها السنوي في ديسمبر ، و الذي تمحور حول الجدوى الكبيرة للاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن هناك أسماء أخرى كانت لها بصمتها في مقدمتهم "غاري بيكر"، G.BECKER [7]

يعد بيكر 1964 أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة على الدخل المادي، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم و تدريب...الخ، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية [6]ص113

حيث حاول بيكر التفريق بين نوعين من التدريب : التدريب العام و التدريب المتخصص فالتدريب العام: هو ذلك التدريب الذي يرفع من مهارات و قدرات الفرد و بذلك الإنتاجية سواء في المنظمة التي تقدم له التدريب أو في أي منظمة أخرى ، لكن التدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب أكبر منها ما إذا عمل في منظمة أخرى

كما أن الرابط بين معدل دوران العمل و التكلفة كلاهما من نفس النوع من التدريب [8] .

في هذه المرحلة كانت الدراسات التي أجريت أهمها (أبحاث شولتز و بيكر) تؤكد أن التعليم مربح دائما و يجب الاستثمار في رأس المال البشري.

وقد قدمت هذه الدراسات رأس المال البشري بثلاث خصائص [9]ص128

✓ أن رأس المال البشري مكون من أجزاء موروثه ، و أخرى مكتسبة مقابل نفقات و مجهودات."الصحة، التعليم المدرسي و المهني"، يستثمر فيها من أجل زيادة إنتاجيته و بالتالي راتبه. [10] ص42

✓ أن رأس المال البشري يكتسب و يتضمن تكاليف مباشرة الاستثمار في الموارد البشرية ، و تكاليف الفرصة المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الاستثمار المعني.

✓ أن هذا النوع من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه، و إنما خدمات المخزون تعتبر من الوسائل التي تباع في السوق.

و تضاف أبحاث "مينسر munser" إلى مجموعة أبحاث شولتز و بيكر، حيث عمل على تطوير النظرية في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري (1958) [11] ص43 و قد حدد مينسر ثلاثة أهداف من خلال أبحاثها في مجال الاستثمار البشري و هي:

✓ تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

✓ تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

✓ تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد [5]

وقد حاول "مينسر" توسيع تعريف التدريب ليشمل التدريب الرسمي و غير الرسمي، في مجال العمل و التعلم و الخبرة، مبررا ذلك بأن كل ما يزيد من مهارات و إنتاجية الفرد فهو نوع من التدريب [8] و قد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل و سلوك الأفراد العاملين من أهمها [6] ص115

✓ كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زاد احتمال حصوله على المزيد من التدريب في العمل.

✓ كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

✓ كلما ازداد الاستثمار في التدريب المتخصص زاد احتمال استقرار و بقاء الفرد في المنظمة..

بينما اقترح أودريون oudyroune محفظة للموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي

و الاقتصادي المعرفي. و القائمة على أساس أن المنظمة تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من

الموارد البشرية، ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن لاستثمارها في هذه الموارد [5]

فيشير رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف و المهارات و الخبرات، و كل القدرات التي يمكن من خلالها زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد جماعة عمل معينة.

إن نظرية رأس المال البشري تقوم على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا رأس

المال و تراكمه ، من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، و تراكم هذا الرأسمال يتم من

خلال عمليات التكوين الأساسي، و التكوين المستمر، و أيضا من خلال التربية الأسرية، أو المهارات

المكتسبة أثناء العمل، أو مجموع السيرورات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين. و يتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة و مصاريف الإيواء، و النقل... إلخ، و تكاليف غير مباشرة متمثلة في الأساس في تكاليف الأجرة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة. فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على المداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها ، و يقوم به إما الفرد بذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، و التكوين خارج المهنة التي يؤديها)، أو تقوم به المنظمة من خلال التكوين المستمر. و العائد المترتب على ذلك يكون في شكلين: إما زيادة الأجر بالنسبة للفرد أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمنظمة [12] وانطلاقاً من هذا التطور التاريخي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري نمر إلى توضيح مفهومه و خصوصيته في المطلب الموالي.

2.1. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، خصوصيته و أهدافه.

سنتعرض في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري، و كذا الخصوصية التي يتمتع بها هذا النوع من الاستثمار.

1.2.1: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري :

إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد و جماعات العمل هو أهم القوى و أعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة ، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار. و بذلك فالاستثمار في الموارد البشرية، توجيهها و إدارتها و سياسات نظم العاملين ، هي العنصر الحاكم للتقدم في التنمية البشرية و الاقتصادية [13] من خلال أهمية العنصر البشري في المنظمة سوف نتطرق بداية إلى مفهوم رأس المال البشري ثم الاستثمار في رأس المال البشري.

رأس المال البشري: يقصد به " التركيبة البشرية لأية منظمة تشمل المالكين، العمال، و عموماً كل

الأفراد الذين يساهمون بمواهبهم ، مهاراتهم و كفاءاتهم الفردية فيها [14] ص 20-21

• يمكن تعريفه كذلك على أنه: " مجموعة المعارف ، المؤهلات الكفاءات و مختلف القدرات

التي يمتلكها الفرد و التي تنفع النشاط الاقتصادي" [15]

عرفه شولتز كما يلي: "من البديهي أن الأفراد تكتسب مهارات و معارف التي تتراكم لتشكل رأس المال،

هذا الأخير الذي يعتبر عنصر جوهري يمكن توظيفه كاستثمار" [16]

نجد من خلال هذا التعريف أن شولتز يعد رأس المال البشري ذلك المخزون من القدرات البشرية المنتجة اقتصادياً ، أي مزيج من القابليات المورثة طبيعياً. مضافاً إليه (الاستثمار) في القوة البشرية إذ يندرج ذلك الاستثمار ليشمل الإنفاق على التعليم و التدريب فضلاً عن الصحة و الغذاء، و أن مثل هذا الإنفاق الاستهلاكي الجاري و طالما أن مخزون رأس المال يندثر بمرور الوقت، فإن تزايد ذلك المخزون سيكون منقاداً بشدة إلى الاستثمار الكلي فيه، و على نحو لا بد منها من أن يفوق مستوى

الاندثار بتكوين ما يسمى بصافي الاستثمار البشري و على وقف معدلات ايجابية [17] ص181-182 من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستثمار في رأس مال البشري حسب التعريفات التالية كما يلي:

- يرى دريكر Drucker أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس مال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا . في مجموعة الموارد و القدرات الخاصة، و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار، و التحسين المستمر للإنتاجية من خلال تفعيل الكامل لطاقته و قدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، و إجراء البحوث، و تحويل نتائجها إلى منتجات [6] ص121

- كما عرف بأنه " مجموعة المعارف و المؤهلات و الكفاءات و مختلف المميزات التي يمتلكها الفرد وتجعله محل اهتمام النشاط الاقتصادي. [18]
 - يتمثل كذلك في المعرفة الضمنية و الخبرات و المهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، و هو يمثل مورد دخل للمنظمة و لكنه ليس ملكا لها [19] ص13
 - يعرف كذلك على أنه:"مجموعة الخبرات و المعارف و الطاقات و الحماس و الإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، و يستثمرونها في العمل. [20] ص121
 - و أعطى "كبنديك kendrick" تعريفا أكثر تحديدا ، حيث أطلق عليه اسم رأس المال غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم و البحوث [21] ص155 يقصد به كذلك " إن رأس المال البشري للفرد عبارة عن مجموع المعارف التي تلقاها في حياته، من تعليم، تكوين مدرسي و جامعي، و كذا خبراته المهنية. و رأس المال البشري للمنظمة يتمثل في مجموع رأس المال البشري للأفراد العاملين بها" [22]
- من خلال هذه التعريفات التي توضح مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، و التي تمهد لتبيان الخصوصي التي يتمتع بها في العنصر التالي من هذا المطلب.

2.2.1 : خصوصية الاستثمار في رأس المال البشري .

بداية من خلال تعريف رأس المال البشري بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها [23] ص50-51 في هذا العصر أصبح من السهل على المنظمة تقليد البرامج و التقنيات و الآلات، عدا العنصر البشري، لأنه العنصر الوحيد الغير قابل للنسخ، لطبيعته اللامادية لذا طورت ثلاث مقاربات لتقدير مخزونه و هي : [23] ص50-51

✓ ترتكز على قياس مستوى تدريب السكان و مدى قدراتهم و قابليتهم الفكرية.

✓ تقوم على أساس قياس مهارات الراشدين مباشرة.

✓ تركز على تحديد الفروقات التي تميز عائدات الراشدين التي تبدو مرتبطة بخصائص فردية وخاصة، كذلك على تقدير القيمة التجارية لهذه الخصائص. ومن ثم على تحديد القيمة الإجمالية لمخزون رأس المال البشري. كما تحتوي هذه النقطة على قدر كبير من الأهمية لما لها من تأثير على قياس مستوى أداء و مهارات العاملين حسب الفئة العمرية، و معرفة كون تلك الدولة تمتلك من الكوادر و الموارد البشرية ما يؤهلها لتخوض التحديات التي تواجه الدول النامية ، خاصة من أجل الحصول على مرتبة متقدمة من الاقتصاد العالمي لإيمانها أن العنصر الأساسي و المهم اليوم هو العنصر البشري . مع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري للمنظمة، نجد أنه يجب مراعاة الجوانب التالية [24]

✓ إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات و إنما فيما يتحقق من مخرجات و نتائج. فمثلا أن التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة التجارة ، أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد، يجعل الأفراد ذوي المستوى الجامعي متاحين لكل المنظمات و الشركات، و لا ميزة تنافسية في استخدام عدد منه لأن المنظمات الأخرى من ضمنها المنافسة تستخدم عددا منهم أيضا. لكن العبرة في أن المردود الذي يقدموه للمنظمة تتفوق به على المنافسة.

✓ إن البعد الكمي لعدد العاملين و سنوات الخبرة و غيرها، لا تكون أبعدا حاسمة في تمييز عمل المنظمة و تفوقها، إنما لا بد من النظر في الأفراد الموهوبين. ومن خلال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و خصوصيته نستخلص أهداف الاستثمار في رأس المال البشري.

أهداف الاستثمار في رأس المال البشري:

تتمثل أهداف الاستثمار في رأس المال البشري في مايلي [25]

✓ الحصول على الكفاءات: تتم عن طريق اختيار شفاف و فعال للمرشحين الأكثر كفاءة و مهارة، خصوصا في مرحلة التوظيف.

✓ صيانة الكفاءات: وهي مرحلة مهمة للمنظمة، يمكن ضمان تفعيلها عن طريق نظام محفز للعمال أكثر تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير كل الاحتياجات المادية و المعنوية للأفراد في العمل.

✓ نشر الكفاءات: تتم عن طريق نظام معلومات فعال و ملائم، يضمن انتقال المعلومة التقنية و العملية لكل المستويات في المنظمة.

✓ تدعيم الكفاءات: تتحقق هذه الخبرة من خلال تبيان دور الكفاءات في التسيير الفعال من خلال الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات.

✓ تنمية و تطوير الكفاءات: من أجل الحفاظ على تنافسية المنظمة، و هذا عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية و المتغيرات العالمية.

3.1 علاقة رأس المال الفكري بالرأس المال البشري.

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي. و أصبح يعتبر ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ [26] ص279
لذا نجد من الضروري في هذا المطلب قبل التطرق لعلاقة رأس المال البشري بالفكري، يجب توضيح مفهوم هذا الأخير.

- عرفه توماس ستيوارت T.STEWART، في كتابه الذي يحمل عنوان : "رأس المال الفكري" الثروة الجديدة للمنظمات، بأنه المادة المعرفة الفكرية، المعلومات الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في ثلاث فئات وهي : رأس المال الهيكلية ، رأس المال البشري، و رأس المال الزبوني . و هذا بالتحديد يعتبر مهما نظرا لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري". [27] .
ومن التعريف السابق، يتضح أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر ستيوارت، تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة و التي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير و الابتكار و البحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة و التي تم الحصول على حماية قانونية لها.
[28]ص19

- Ulrich يعرفه كما يلي " هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها جلها تواكب التطورات العالمية ، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا . [29]

- عرف كذلك على أنه:" الرصيد المتراكم من الخبرات، المفاهيم، التجارب، المهارات و المعارف الكامنة، كما يضم الرصيد المعرفي المملوك للمنظمة و الشائع في الاستخدام كذلك التطبيق العلمي ما يطلق عليه المعرفة المعنوية" [30] ص290
من خلال هذه التعاريف نجد أن رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة يعتبر كالمعرفة لدى الموظفين و القدرة العقلية و الإبداع، بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات. أيضا مصدرا لتحقيق الفائدة التنافسية و هذا دليل على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يتفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها المادية [31] ص18

في 1964، قام بكير بتجربة من أجل التفريق بين رأس المال البشري و النوعي. فالأول يزيد من إنتاجية المالكين بشكل عام، و الثاني يزيد من إنتاجية أولئك المالكين فقط الذين يمتلكون شركات متخصصة للغاية بصناعات مميزة، مثل الحسابات، الطائرات،... الخ. و الاختلاف هنا، يتعلق بما نريد توكيده، و هو أن رأس المال الفكري، الذي يتكون من مجموعة من الفقرات التي تعمل بشكل مشترك، و بأسلوب تكاملي ليزيد من إنتاجية المالكين في العديد من المنظمات و المهن و الوظائف التي تقع داخلها. بالتالي ستحدد إنتاجية الفرد العامل بمقدار الساعات التي يؤديها عملا أو مهمة ما، و متأثية من

تخزين رأس المال البشري و الفكري لدى المنظمة ، و ما يمتلكه من مواهب فريدة من الطاقات و القابليات ،يسخرها لصالح بناء المقدرات الجوهرية لها [32] ص155 و بالتالي لا يشكل كل أفراد المؤسسة رأس المال الفكري ، إذ يطلق هذا المفهوم فقط و بصفة خاصة حسب ستيوارت على قيمة معرفة العاملين ، و مهاراتهم ، و معلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي [33] ص102-103

✓ المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.

✓ المعرفة الإستراتيجية : أي أن تكون لتلك المهارات و المعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمن مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

2.2: مداخل الاستثمار في رأس المال البشري، أهميته و كيفية قياسه:

نتطرق في هذا المبحث لأوجه الاستثمار في رأس المال البشري في المطلب الأول ثم إلى أهميته في خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية في المطلب الثاني. و من ثم إلى طرق قياس و تثمين هذا النوع من الاستثمار.

1.2: أوجه الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن حصر مجالات الاستثمار في المال البشري في أربعة عناصر، وهي:

1.1.2. الاستثمار في التعليم و التدريب :

يضم هذا الفرع مجالين هاميين من أوجه الاستثمار في رأس المال البشري، التدريب و التعليم. التعليم: يعتبر التعليم بصوره و مراحلته المختلفة، من العوامل الهامة التي تساهم في صقل مهارة الأفراد و قدراتهم، و تمكينهم من متابعة التطورات العالمية، و البحوث و الاكتشافات في شتى المجالات، الأمر الذي ينعكس على كفاءة العاملين و زيادة إنتاجيتهم و المساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي [34]

في هذا الإطار بينت نتائج الدراسة التي تمت في البرازيل بين عامي 1970 و 1980 حول تقدير دالة إنتاج متغيرها التابع هو معدل النمو و متغيرها المفسر هو معدل نمو رأس المال المادي، معدل نمو رأس المال البشري معبرا عنه بالتعليم و معدل نمو العمالة ، أن عنصر التعليم هو ثاني أهم مفسر للنمو الاقتصادي (24%) بعد التقدم التكنولوجي (40%) [5 3]

لذلك يجب أن تأخذ الدولة في اعتبارها المهمات و الترتيبات اللازمة لأنظمة التربية و التعليم

المعتمدة ، و التي يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية [36] ص284-285 :

✓ توفير الحد الأدنى من التعليم و محو الأمية.

✓ تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع.

- ✓ تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية و المستجدات..
- ✓ توافر حرية التفكير و العمل الأكاديمي
- ✓ تعزيز القيم و الاتجاهات التنموية و تصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة و القيم الحالية.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة التعليمية.
- ✓ ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- ✓ ربط مقاسات التعليم مع احتياجات السوق.
- ✓ التنسيق و الربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه .

و الدور الأساسي الذي يؤديه التعليم في تطوير قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات و المعلومات و المعارف. بالذات عندما يتم إحكام الربط بينها، و بين حاجة العاملين لها من أجل أداء أعمالهم، بالشكل الذي يرفع كفاءة هذا الأداء و فعاليته بما يحقق إنتاجية أكبر كما و أحسن

نوعاً [2] ص 91

وقد اختلف الاقتصاديون حول تحديد طبيعة التعليم هل هو استهلاك أم استثمار؟ فإذا كان الدفع من ورائه هو إتباع التقاليد أو الحصول على مكانة اجتماعية، فإنه ينظر إليه كإنفاق. أما إذا كان الدافع هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل تعلمه، إضافة إلى تحقيق ربح فهو استثمار. و قد انتقد "شولتز" النظر إليه كاستهلاك واقترح أن يعتبر كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس مال بشري، باعتباره يساهم في تحسين قدراتهم و زيادة إنتاجيتهم. و بذلك يكون قد وضع بشكل واضح أسس نظرية الاستثمار في رأس المال البشري. [6] ص 116

التدريب: يتضمن التدريب المهني صقل المهارات الأفراد اليومية الذهنية، و تمكينهم

من مواجهة الحياة العملية و استيعاب التغيرات المتباينة في أساليب الإنتاج .

ويتخذ التدريب المهني شكلين أساسيين [34]

التدريب من خلال المراحل التعليمية المختلفة و السابق الإشارة إليه، و التدريب من خلال العمل و هو يشمل:

- ✓ التدريب الذي تقوم به الوزارات و الأجهزة الحكومية.
- ✓ التدريب من خلال المشروعات صغيرة الحجم.
- ✓ التدريب من قبل المؤسسات و الشركات .

2.1.2: الاستثمار في البحوث العلمية:

يهدف إلى ابتكار أدوات و طرق جديدة تسهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإنتاج في القطاعات الاقتصادية، كما يؤدي التقدم فيها إلى ضرورة إحداث تغييرات أساسية في تقنية الإنتاج و تحسن مستوياته. ولكي تساهم هذه البحوث في زيادة معدلات الإنتاج، يجب أن تكون ملائمة لمراحل النمو الاقتصادي ، مع الأخذ بعين الاعتبار تفاوت مراحل النمو الاقتصادي في الأنشطة المختلفة. و حتى يحقق الاستثمار أهدافه في البحوث العلمية يجب توفر ما يلي:

- ✓ المناخ المناسب للباحثين .
- ✓ مستلزمات البحث العلمي.
- ✓ وجود الحوافز لبذل المزيد من الجهد.
- ✓ الاهتمام بالاستفادة بهذه الابتكارات لكي تطبق علميا.
- ✓ الاهتمام بعقد الندوات و المؤتمرات و نشر البحوث لتوثيق الصلة بين الباحثين و إمكانية تبادل

معارفهم: [34]

3.1.2: الاستثمار في الصحة:

إن الاهتمام بصحة الإنسان النفسية و العقلية إلى حد كبير على عملية التنمية، إضافة إلى كون تحسينها هو في حد ذاته غاية من غايات التنمية البشرية. [35]
وكما يرتبط الاستثمار في الصحة بكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، فإنه يرتبط كذلك بحجم القوى العاملة ، فالاهتمام بالصحة يؤدي إلى تخفيض الوفيات و خاصة بين الأطفال و بالتالي معدل النمو السكاني و زيادة حجم القوى العاملة . [35]

2.2: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة:

يظهر هذا المطلب أهمية الاستثمار في رأس مال البشري في تحقيق الميزة التنافسي و خلق القيمة.

1.2.2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيته التنافسية في هذا الفرع سنتطرق إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، بداية بتوضيح مفهوم الميزة التنافسية:

- يرى بورتر أن " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها. بحيث يمكنها أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو يتقدم بمنافع منفردة في المنتج تفرض الزيادة المفروضة [36]

- و تعرف كذلك على أنها "قوة داعمة و دافعة و قيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله مع المنظمة و تستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة" [37]

يعتبر رأس المال البشري ضروري في بناء القدرات المنظمة التنافسية، و من أجل ذلك تقوم المنظمة بإعداد برامج مختلفة لتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال الاستثمار في هذا رأس المال الذي يعتبر منبعاً للابتكار و المواهب و مركز التراكم الخبرة و زيادة المعرفة التي تزيد معها القدرة على العمل المتميز الذي يصبح مصدراً لتحقيق الجودة [38] ص102

يساهم خبراء المؤسسة المتميزون في بناء ودعم شهرة المحل من خلال تقديم منتجات جديدة ✓ يساهم إبداع ومواهب ورأس المال البشري في تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العمال.

و هو ما يوضحه الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور رأس المال البشري
تقديم منتج جديد	-دورة حياة قصيرة -زيادة الحاجة للابتكار -زيادة أهمية العنصر البشري في التجديد و الابتكار
امتلاك تكنولوجيا جديدة	-التكنولوجيا متاحة للجميع -التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة -العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود المنافسة حق مشروع للجميع التنافس من خلال رأس المال الفكري

المصدر: نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة 2005، بالتصرف.

ومن هنا تبرز أهمية رأس المال البشري في تحقيق مزايا عديدة للمنظمة وتتجلى ضرورة أن تحظى المنظمة برأس المال بشري وعقول بشرية متميزة من أجل تحقيق ما يلي [38] ص 102-103

✓ أصبحت المعلومات من عناصر المعرفة وعنصرا من عناصر المناقسة من خلال الاستخدام الفعال للخبرات البشرية يمكن أن تقلص المؤسسة من عدد الموظفين والتكلفة معا

2.2.2: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في خلق القيمة:

يعتبر الفرد هو الأساس والغاية لكافة التنظيمات الإدارية وهناك من يقترح مثل "ليكرت" أن يتم تحديد قيمة أية منظمة من خلال ما تمتلك من قوى بشرية، على أساس أن نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها مثل شهرتها في الأسواق، وانخفاض التكلفة وارتفاع المبيعات.. الخ يعود في الأساس إلى نوعية القوى البشرية التي تمتلكها في مثل هذه المنظمة وهذا يعني أن رأس مالها البشري ذو الطاقات وقدرات ممتازة وذات أداء وإنتاجية مرتفعة

يقودنا هذا الحديث إلى نقطة أساسية خاصة برأس المال البشري وترتبط بموضوع القيمة. وهي أن هنالك نظرة حديثة إلى اعتبار رأس المال البشري موجودات ذات أهمية، مثل الموجودات الأخرى كالآلات والماكينات... الخ. إلا أن كافة الموجودات باستثناء رأس المال البشري إذا اعتبرناها موجودات تتناقص أهميتها مع مرور الزمن، نتيجة لاستخدامها ثم تتحول إلى شيء بلا قيمة. أما القوى البشرية فإنها تختلف عن باقي الموجودات. حيث أنها تكتسب مع مرور الوقت المزيد من الخبرة والمهارات مما يزيد في قيمتها. [39] ص 103-104

من هذا المنطلق نجد أن رأس المال البشري في حد ذاته ثروة، لكنه لا يمكن أن يستغل خصوصيته هذه في خلق القيمة للمنظمة، إلا إذا قيس بمعيار الكفاءة [40]

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، و تدريب، و رعاية اجتماعية، و ثقافية، فان قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها و بدرجة ندرتها، و يقدم ستيوارت مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية و من ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله [6] ص 118

أن النظر إلى تلك المصفوفة يسهل معرفة طبيعة رأس المال البشري، و تصور أسلوب الملائم للتعامل معه. أنظر الجدول رقم (02) .

✓ الخلية الأولى: تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة و هو ينطبق على أصحاب الحرف و المهن المندثرة، و كفاءته منخفضة لاعتماده على الوسائل التقليدية و نقص التدريب. لذا تسعى المنظمة من أجل رفع قيمته إلى التركيز على التدريب المستمر.

✓ الخلية الثانية: على المنظمة الحفاظ عليه و تحفيزه مع إتاحة فرص الإبداع و الابتكار رغم

- ندرته و قيمته العالية، فهذه أفضل حالته. لأنه يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية
- ✓ الخلية الثالثة: رأس المال البشري متوفر ذو قيمة منخفضة يسهل استبداله.
- ✓ الخلية الرابعة: سهل الاستبدال لوفرتة، تعمل الإدارة على الاحتفاظ به تفاديا لتكلفة الإحلال مع الاستثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة [6]ص118-120

الجدول رقم (2): مصفوفة أبعاد و طبيعة المورد البشري

صعب الاستبدال	↑	الخلية 02 -مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية 01 -مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
		الخلية 04 -مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية 03 -مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
سهل الاستبدال		→	
		مرتفعة	منخفضة

المصدر: سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 119

3.2.2: كيفية تئمين الاستثمار في رأس المال البشري وطرق قياسه:

مارسي الرئيس التنفيذي لمؤسسة سيفيريون قدموا خدمات توفير عمالة وبحث في مجالات المحاسبة، القطاع المصرفي، المالي والتكنولوجي. يقول عن وضعية موارد البشرية أريد معرفة ما هو مستوى موهبتنا ما هو مستوى؟ موهبتنا مقارنة بالمنافسين؟ ما درجة استغلال موهبتنا؟ إلى أي مدى نحن أكفاء وهل يمكن إن توافيني بمعلومات عن هذه الأمور بصورة ربع سنوية؟ [41]ص476

إن هذه الأسئلة تبدو معقولة ومنطقية لكن في الحقيقة الإجابة عنها صعبة باعتبار إن رأس المال البشري للمنظمة هو مورد لا مادي يصعب قياسه وبالرجوع إلى أصل كلمة رأس مال هي نابعة من الاقتصاد الحر والذي يركز على كونه مادي يمكن قياسه بعدة طرق وهنا يكمن الاختلاف طبيعة رأس مال هل هو مادي أم لامادي لمعرفة إمكانية قياسه بعدة طرق وهنا يكمن الاختلاف طبيعة رأس مال هل هو مادي أم لامادي لمعرفة إمكانية قياسه [42]

لكن الأهمية والفائدة التي تجنيها المنظمات من معرفة العائد على رأس المال أدى إلى تكثيف الدراسات حيث ظهرت عدة طرق لكيفية قياسه من بينها :

1.3.2.2: طريقة التكلفة التاريخية

وهي تضم طريقتين تكلفة الحصول على العاملين (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التعليم)، وتكلفة الإحلال - ويقصد بها التضحية التي تحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن . [43] وهي تضم تكلفة الإحلال الوظيفي (تكلفة الحصول على الأفراد التعليم ترك العمل) وتكلفة الإحلال الشخصي والتي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص مكان شخص [44]

2.3.2.2: طريقة الاستبدال

وتعرف بأنها " قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي " [44] وهي تتناول تكاليف الاستغناء عن العاملين وخسارة عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة ونفقات جذب جدد منهم واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة هذا فضلا عن التكاليف الفرصة الناجمة عن ضياع الفترة الواقعة بين ترك الوظائف الشاغرة وتوظيف آخرين [33] ص 239

3.3.2.2: التقييم الاقتصادي

يتم تقييم رأس المال على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للأجور وتكاليف التدريب التي يتقاضاها العنصر البشري خلال عمله في المنظمة [45]

بعض الباحثين يعتبرون أن المبادئ المحاسبية ليست ملائمة من أجل دراسة الاستثمار في الموارد البشرية لصعوبة المقارنة فيها؛ فالعناصر التي نريد تقييمها من خلالها غير متجانسة (مادية، لامادية "رأس المال البشري") [46] ، لذا عرضوا تعديلها و تحديثها بما يتناسب مع خصوصية رأس المال البشري، فاقترحوا أن يكون التقييم الاقتصادي للموارد البشرية مسجلا في ميزانية المؤسسة [47]

4.3.2.2: طريقة المقاييس الكمية على مستوى المنظمة :

هذا المقياس هو التعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس "العائد/فرد" في ظل نظام التعيين الذي كان سائدا في الماضي وهو التعيين "طوال الوقت" ولكن في ظل هذه الظروف التي تتحكم في السوق حاليا فان نسبة قليلة من العاملين تعين طوال الوقت والأغلبية تعين "لبعض الوقت" وقد نتج عن ذلك التغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طوال الوقت إلى ما يطلق عليه (مرادف العمل طوال الوقت) أي:

FTE :full time équivalent.

ويتم احتساب FTE كما يلي :

إذا قام عشرة أفراد بالعمل نصف الوقت فان المرادف العمل طوال الوقت (FTE) وهو خمسة أفراد وبالتالي توقف حساب العاملين "بالعد بالرأس" ولكن بما يوازي العمل طوال الوقت (العمالة العارضة أو التي تستأجر لأداء مهمة معينة ولا يظن أسماؤهم في كشوف الأجور الدائمة).

وبالتالي أصبحت المعادلة كالأتي : العائد(FTE)(بما فيها من عمالة دائمة وعارضة) بدلا من

المعادلة التقليدية العائد /الفرد [48] ص187

وسوف نتطرق إلى هذه المقاييس في الجدول التالي

الجدول رقم (3): سجل أداء المتوازن لرأس المال البشري في المنظمة

المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين، مرجع سابق، ص 195.

يعتمد هذا الأسلوب الذي ظهر 1996 على أن المعايير المحاسبية قاصرة إلى حد بعيد حيث تركز

النواحي البشرية	النواحي المالية
1- نسبة الإعفاء : نسبة عدد العمالة الخاضعة للإعفاء من إجمالي FTEs	1-العائد على رأس المال البشري: العائد مقسوما على FTEs
2- نسبة العمالة العارضة: نسبة عدد العمالة العارضة FTEs من إجمالي العمالة.	2- العائد على رأس المال البشري : تكلفة الأجور و المزايا المالية+الغياب+دوران العمل +الأعمال العارضة.
3- معدل الإضافة لقوة العمل : نسبة الإحلال و شغل الوظائف الجديدة من قوة العمل	3- العائد على الاستثمار في رأس المال البشري: العائد مطروحا منه(المصروفات – التكلفة الكلية للعمل)/ التكلفة الكلية للعمل
4- نسبة نفقذ العمالة : نسبة الخروج على العمل الإرادي و الغير الإرادي من العدد الكلي للعمالة.	4- القيمة المضافة لرأس المال البشري: العائد مطروحا منه(المصروفات – التكلفة الكلية للعمل) / على FTEs
5- نسبة عائد التكلفة الكلية للعمالة: نسبة تكلفة العمالة من العائد الكلي	5- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري: صافي ربح العمليات التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منه تكلفة رأس المال مقسوما على FTEs
6- الاستثمار في تطوير العاملين: نسبة تكلفة كل أنواع التدريب و التطوير من كشوف الأجور.	6- القيمة السوقية لرأس المال البشري: قيمة السوق مطروحا منه القيمة الدفترية مقسومة على FTEs

فقط على الأداء المالي وان هناك موضوعات أخرى مثل النمو التعلم العملاء والعمليات التشغيلية ، يجب أن تضاف إلى البيانات المالية لإعطاء صورة واضحة و كاملة للمنظمة و سوف نركز هنا على كيفية البدء بإعداد ميزانية لقياس رأس المال البشري، باستخدام المؤشرات و المعايير و ذلك من خلال تقسيمها إلى قسمين ، الأول: يتعلق بالنواحي المالية. و الثاني يتعلق بالعنصر البشري [48]ص.194

خلاصة:

يعتبر رأس المال البشري عضو مهم في المنظمة، و استغلال معارفه الكامنة و تطويرها بمثابة استثمار في أصل من أصولها، فيزيد بذلك من مردوديته في العمل ، حيث أصبح ممثل حقيقي لقدرة المنظمة على المنافسة و خلق القيمة، و لتأمين هذا النوع من الاستثمار تسعى المنظمات إلى محاولة قياس العائد من الاستثمار، رغم صعوبة هذا الأمر بالنظر إلى خصوصية استثمار اللامادي لكن تم طرح طرق لمحاولة تثمينه مثل: (طريقة التكلفة التاريخية: التي تضم تكلفة الحصول على العاملين، تكلفة الإحلال، طريقة الاستبدال، و طريقة التقييم الاقتصادي).

الفصل 02:

دور الاستثمار اللام ؛ في رأس المال البشري في تطوير الإبداع في منظمة.

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات الحديثة باعتباره مؤشر رئيسي، ومهم للاستثمار اللامادي، بحيث يعتبر الوسيلة الأفضل في التطوير رأس المال البشري. فالتطورات العميقة في المجالات الإدارية التي رافقها تطور تكنولوجي هائل، وضعت التدريب في مقدمة الأدوات و الوسائل، وذلك بوضع برامج تدريب فعالة تعتمد على التنظيم و المرونة في جعل المنظمة تواكب التطور الحاصل و امتلاك رأس مال بشري ذو دور إبداعي فيها، يحدث الفرق في الأوقات الصعبة لصالح المؤسسة بإيجاد استثمارات و حلول جديدة تلبى طموحاتها المرغوبة. لذا في هذا الفصل سنتطرق إلى هذين العاملين بالتفصيل حيث في:

المبحث الأزل سنتناول التدريب كأداة لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري، و في المبحث الثاني : الإبداع كطريقة لتنشيط الاستثمار في رأس المال البشري.

1.2: التدريب كأداة لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري:

يلقى التدريب مكانة بارزة في عملية تنمية رأس المال البشري في المنظمة ، في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة التدريب في ثلاث مطالب. المطلب الأول حول أهمية التدريب و مبادئه، ثم أنواع التدريب و أهدافه في المطلب الثاني و في الأخير سنتطرق إلى مراحل سير العملية التدريبية.

1.1.2 : التدريب أهميته ومبادئه:

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته وكذا مبادئه في المنظمة .

1.1.1.2: مفهوم التدريب :

لقد تعددت المفاهيم المستخدمة حول التدريب نذكر من بينها .

- التدريب "هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب يشكل دائم ،من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها "[49]
- كما يعرف التدريب بأنه "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان للرفع من مستوى كفاءته"[50]

- عرف كذلك "التدريب هو أنشطة تعليمية مخططة.وتهدف لتحصيل المعارف التي تسهل على الفرد والجماعة التأقلم مع التغيرات المهنية وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية "
- [51]ص86

ويقصد به كذلك " هو تزويد العاملين بمهارات محددة ومساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي " [52]ص209

من خلال هذه المفاهيم تظهر لنا أهمية التدريب سواء بالنسبة للأفراد و للمنظمة، التي سنلخصها في العنصر التالي.

2.1.1.2:أهمية التدريب كاستثمار:

تعد وظيفة التدريب من الوظائف الموارد البشرية الهامة التي تعمل على تنمية الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة وتبرز الأهمية من خلال :

✓ الفوائد التي يجنيها الأفراد.

✓ الفوائد التي تجنيها المنظمة.

أهمية التدريب بالنسبة للأفراد.

✓ يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم

✓ يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية

- ✓ تنمية المرونة لدى الفرد والقدرة على التكيف مع ظروف العمل [53]ص138
- ✓ الحصول على المعرفة الفنية التي تتعلق بأساليب وأدوات الإنتاج.
- ✓ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت [54]
- ✓ التدريب يساعد على تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى الأفراد
- ✓ تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخص والإحساس بالأمان العرفي

[55]ص192

- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال
- ✓ تنمية الاستعداد لتقبل مهام والمسؤوليات الجديدة [56]ص240
- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:
- ✓ منع تقادم المهارات :تؤدي التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية إلى التقادم الأفكار والمعارف والتقنيات وأساليب العمل هذا بدوره يؤدي إلى التقادم المهارات والقدرات البشرية المبنية على تلك المعارف والتقنيات المهنية مما يجعل الأفراد عاجزين عن أداء مهامهم بكفاءة إلا إذا ما تم تجديد معارفهم ومهاراتهم بشكل يناسب تلك التغيرات والتطورات ويلعب هذا التدريب دور فعال في تزويد الأفراد بمختلف المعارف وتقنيات العمل الجديدة مؤديا بذلك إلى تفعيل المهارات ومنع تقادمها.
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية : إن عملية إعطاء الفرد مختلف المعارف والتقنيات التي تساعده على أداء عمله وفهم متغيراته تمكنه من انجاز مهامه بشكل سريع وجودة عالية مؤديا ذلك إلى رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة أدائه.

- ✓ اقتصاد في النفقات رغم أن عملية التدريب تسبب نفقات وتكاليف إضافية إلا أنها في المقابل تؤدي
- ✓ إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن سوء الاستخدام والأداء حيث يعمل التدريب على إعطاء العامل المعلومات والمعارف التي تمكنه من أداء عمله وفهم متغيراته بشكل يؤدي إلى القضاء على العديد من الظواهر والمشاكل [57]ص191.

- ✓ زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جنب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية .
- ✓ المساهمة في تحقيق التنمية والتطور التنظيمي
- ✓ تدعيم معايير زيادة الإنتاجية و الجودة في العمل
- ✓ مساعدة الأفراد على التعرف على الأغراض والأهداف التنظيمي [58]ص61

3.1.1.2:مبادئ التدريب :

- أثبتت الدراسات الموسعة حول عملية التدريب وجود جملة من المبادئ التي تستعمل كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ :
- الهادفية: وتعني أن للمتكون هدف محدد قابل للتطبيق وموضوعي

- ضرورة خلق الحافز لدى المتدربين: فكلما كان الدافع قويا لدى المتدربين كلما كان تعلمه
- واكتسابه للمعارف بصورة أحسن وأسرع مثل: زيادة الأجر، الترقية، التقدير، والعمل الخ [30]
- أ الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستوى الوظيفي في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن يبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة ومرحلة مرحلة [59]ص19

ينبغي مراعاة مبدئي الكفاءة والفعالية

- الكفاءة هي أداء العمال بشكل صحيح أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح معنى هذا أنها ترتبط بالأهداف .

- إن الفعالية هي الهدف الذي نسعى إليه في التدريب مع عدم التضحية بالكفاءة والفعالية في التدريب هي حصيلة ما يقوم به المدربون والمتدربون. فلكي يكون البرنامج التدريسي برنامج فعال فإنه يجب أن ينهض كل المدربين والمتدربين بمسئولياتهم. فعلى المدربين أن يديروا المواقف التدريبية بشكل جيد وعلى المتدربين إن يحققوا مستوى معقولا من الإتقان [60]ص313

2.1.2: أهداف التدريب وأنواعه:

في هذا المطلب سنتناول مختلف أهداف التدريب ومن ثم أنواعه.

1.2.1.2: أهداف التدريب:

- إن كل برنامج تدريبي يتم إقراره لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف مستوياتها من حيث الشمولية إلى عامة وخاصة ومن حيث الطبيعة هذه الأهداف أهداف سلوكية وأهداف مادية ونجاح أي برنامج يرتبط بالأهداف المحددة له [61]، ويمكن سردها في النقاط التالية:
- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين مهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال .
- ضمان سلامة العامل لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة أصبح في استطاعته تجنب الضرر وتفادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل [62]
- الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بعملية التطوير المساندة للتقدم العلمي والاكتشافات الجديدة في مجالاتها للاستفادة منها واستغلالها
- تعميق الوعي ونشر أهمية التنمية المهارات الإنسانية والمهنية لدى الأفراد بتكوينهم في المجالات الإنسانية لأهميتها في حقل الإدارة [59]

- المساهمة في التخطيط وتنمية رأس المال البشري.
 - خفض معدلات الغياب ومعدلات دورات العمل
 - مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجي الحديثة في أنشطة المنظمة [63]ص157-158
 - مساعد الأفراد على التأقلم على التغيرات سواء في داخل المؤسسة أم في محيطها [51]ص83
- و يجب الحرص على أن تحقق هذه الأهداف ، أثناء العملية التدريبية أو خلال فترة محددة تتبع هذه العملية [53]ص142

2.2.1.2:أنواع التدريب:

لقد تعددت أنواع التدريب وتختلف من مكان إلى آخر ولكن يمكن أن نقسمه إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه التدريب فهناك نوعان مهمان ،التدريب في مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل .

التدريب أثناء الخدمة :

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة –فكرة التلمذة المهنية –التي تعني أساسا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات ،وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي [53]ص143ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها: [64]

- مرحلة التجربة أو الاختبار ويتم خلالها اختبار قدرات المتدرب في العمل من خلال الأداء المباشر وتكون التجربة المباشرة مقياس الكفاءة والقدرة وبالتالي التطور المستقبلي .
- تنوع الوظائف : وتقوم على أساس التنقل بالمتدرب بين عدة وظائف لاطلاعه على اكبر قدر ممكن من المعلومات والمهارات والكفاءات واختيار الوظيفة الأكثر ملائمة وإمكاناته التعليمية والفكرية والجسدية مع الأخذ بالاعتبار ما تفوق فيه بين الوظائف التي تنقل بينها .
- العمل المتجاور: وفيها يتجاوز المتدرب مكانيا مع الأيدي العاملة الخبيرة في العمل بهدف اكتساب الخبرة عن طريق التدريب المباشر وملاحظة أداء ذوي الخبرة السلوكي والمهني ومن ثم تستند له بعض الأعمال ويتم زيادتها تدريجيا تحت إشراف الخبراء في هذا المضمار وصولا إلى مرحلة الاستقلالية في انجاز الأعمال المناطة به.

التدريب في مواقع العمل : ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في وظائف

مختلفة والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية ومن خصائصه أنه :

-لا يتم هذا النوع من التدريب في المديرية أو لمركز تدريبي

-يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية

-يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهاراته

-يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها في أثناء العمل
-لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة كما انه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي
يشغلها. لكنه يحتاج إلى وقت طويل .وقد يعرقل الإنتاج[65]

أسلوب الإدارة المتعددة: يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية
رجال الإدارة فقط وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة
شؤون مشتركة مع الإدارة العليا وبمعنى أوضح يقوم بمستوى الإدارة العليا ويتخذ قراراته وتصريف
الأمر داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط[66]ص394

المحاكاة: تعني المحاكاة التقليد وهو أداء نفس السلوك المشاهد من طرف المقلد ووفق
هذه الطريقة يقوم المكون بالعرض المفضل للأداء المطلوب ثم يطلب من المتكون محاكاة نفي السلوك
ويناسب هذا الأسلوب خصوصا الأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية وبالتالي فهو موجه
للعامل التنفيذي في الورشات[56]ص244

التكوين المخبري : ويتم في مخابر مجهزة بوسائل وتجهيزات ضرورية للبحث
والاستكشاف والقياس ، عن طريق التجارب المحددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج
التكويني[67]ص-77

التدريب خارج الخدمة : من بين أساليبه
المحاضرات:

وهي عملية تقديم مجموعة من المعلومات والمعارف من طرف المحاضر إلى المتلقين مع الشرح
والتفصيل من طرفه وحسن الإنصات من قبل المتلقين وهناك شروط لنجاح هذا الأسلوب في التكوين
منها درجة إتقان ومهارة المحاضر ، العدد المناسب للمتكونين بحيث لا يكون كبيرا ، مدة المحاضرة
بحيث لا تكون طويلة حتى لا يصاب المتكونين بالملل ، نوعية المعلومات والمعارف التي تتضمنها
المحاضرة بحيث لا يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر[67]ص76

الندوة:

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرح موضوع محدد من
جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش والمعالجة
الأفكار التي تطرح داخل الندوة ، يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وقلة تكاليفه بالإضافة إلى انه
يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب

مختلف مستويات المشرفين في المنشأة[56]ص246

ومن خصائصه التدريب خارج مواقع العمل:

-تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية
-لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين

-لا يشترط توافر إمكانية التدريب في المنظمة [66]ص395

1.1.2: مراحل تدريب رأس المال البشري في مؤسس .

بعدما تم التطرق في المطلبين السابقين إلى ماهية التدريب و تم التوصل في الأخير إلى أن التدريب يشكل أحد أهم الأنشطة للاستثمار في الرأس مال البشري في المنظمة ، قمنا في هذا المطلب بدراسة أحد مكونات هذا النظام و نقصد بذلك مختلف الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية من ؛ مرحلة تحديد الاحتياجات ، ثم تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه و في الأخير تقييم برنامج التدريبي.

1.3.1.2: تحديد الاحتياجات التدريبية :

يجب أن يكون لبرنامج التدريب الناجح هدف من الحاجة المؤكدة للتدريب .و يضمن لنا التقويم المستمر للاحتياجات أن يكون التدريب ملائماً و في محله، و أن تكلفة البرنامج يبررها العائد منه. كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير مفيد [68] ص150 وفي إطار ذلك سوف نتطرق في هذا الفرع إلى تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية ، و مختلف أبعادها و على من تقع مسؤولية تحديدها.

مفهوم الاحتياجات التدريبية :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد البرامج التدريبية، لاسيما و أن جمع المعلومات يعتبر أول خطوة يعتمد عليها المسؤول عن التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه من الضروري أن يقوم بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين و تطور مهاراتهم، و تتناسب مع ظروف و إمكانيات المؤسسة.

أما الاحتياجات التدريبية فهي تعبر عن مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه، و مهاراته، و خبراته، و سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقاً وظيفية أعلى، و اختصاصات و واجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. [69]

و تعرف كذلك " بأنها الدراسة المنهجية لمشكلة أو ابتكار، و جمع بيانات و آراء من مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعالة أو توصيات عما سيحدث تالياً". [60]ص96

و ما يمكن إضافته هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أساس التخطيط في تصميم البرامج التدريبية ، و تتجلى أهمتها في النقاط التالية :

- تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد المؤشر الذي يوجه برنامج التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة و المناسبة.
- بدون التعرف على الاحتياجات التدريبية يضيع الجهد و المال و الوقت المبذول في عملية

التدريب. [70]ص316-317

أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية :

من أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لابد و أن تتوفر الأبعاد التالية [71]

البعد الأول : تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها إلى تكوين.
 البعد الثاني : تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التكوين على أدائها.
 البعد الثالث : تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم و ذلك كنتيجة: لانخفاض أدائهم الفعلي عن المستهدف،
 التغيير في واجبات و مسؤوليات و وظائفهم، التغيير في ظروف و إمكانيات العمل أو لتعيينهم أو نقلهم إلى
 وظائف جديدة.

مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التكوين بالتعاون مع [71]

- خبراء التنظيم: هؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلي للأفراد و مقارنته بالأداء المستهدف.

الرؤساء المباشرين: و هم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية و ذلك عن طريق:

ملاً نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية و إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين و كذا تقارير الأداء.

الأفراد أنفسهم: يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين بنفسهم من خلال توزيع نماذج تكوينية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم تعرض على الخبراء للفصل فيها.

2.3.1.2 : تصميم برنامج التدريب.

تتم عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة

يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

- تحديد أهداف البرامج: و هي قائمة على المعارف و المهارات التي على المتكون معرفتها

أو اكتسابها، و المهام الواجب عليه القيام بها بعد انتهاء من التدريب [72] ص49

- مستوى المتدربين: يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية و العملية، و عددهم و أعمارهم و اتجاهاتهم و مدى حماسهم و رغبتهم في التكوين.

- مهارات المدربين: ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الاختصاصات المطلوبة للقيام بالتكوين المطلوب.

- أولويات التكوين: نظراً لتعدد احتياجات التكوين و تنوعها و محدودية الأموال المتاحة للمنظمة فلا بد من تحديد الأولويات بالنسبة للاحتياجات التكوينية و اختيار الاحتياجات الأكثر إلحاحاً و تحقيق الأهداف المنظمة .
- الموارد المتاحة:ينبغي العمل على توفير الأموال للإنفاق على برامج التكوين و رصدها في موازنات المنظمات لتفي بالاحتياجات من مستلزمات و أجور و أتعاب المكونين.
- معايير مستويات الأداء:ينبغي تحديد معايير القياس أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره للدورة التكوينية، ففي هذه المعايير يمكن تقويم المتكويين و جدوى التكوين الذي يتم تنفيذه [73]ص113
- تحديد المنهاج التكويني:من الأهمية أن تقوم الإدارة بتحديد موضوعات و المواد التي سيتم تكوين الأفراد عليها و التي تتوافق مع طبيعة الأعمال و المهارات المطلوبة اكتسابها من طرف المتكويين[63]ص143
- تنفيذ برنامج التدريب:
- تنطوي خطوة تنفيذ البرامج التكوينية على وضع خطة التنفيذ و التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية [74]ص192
- تحديد المكان: أي موقع التكوين حيث ينبغي اختيار مكان التكوين المناسب، أما داخل المؤسسة أو خارجها .
- إمكانيات المؤسسة: إن التكوين خارج المنظمة يعتبر مكلفا لها إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز و المعاهد التكوينية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التكوين داخل المنظمة لأسباب عدم توفر الكفاءات لديها و وجود المراكز المتخصصة المعروفة والأقدر على توفير مثل تلك البرامج.
- تحديد الفترة الزمنية و ذلك بأخذ ما يلي بعين الاعتبار:
- * طبيعة مادة التكوين: مدى تعقيدها و مستوى المهارات المطلوبة للمتكون عليها و أساليب التكوين التي يتم إتباعها.
- * توقيت البرامج: ينبغي مراعاة الفترات التي بالإمكان الاستغناء عن المتكون خلال فترة تكوينه و عدم ارتباك العمل و تعطيله و إمكانية إحلال آخرين محل المتكون طيلة فترة تكوينه.
- مستلزمات التكوين (وسائل): يقصد بالوسيلة "ذلك الوسيط الذي يستخدمه المكون في عرضه

لموضوعه التكويني " أي أنها تلك المعدات و المستلزمات التي تسهم في نقل المفاهيم و المعلومات و المهارات إلى المتكويين و يطلق عليها اسم المساعدات التكوينية.

- إجراء الاتصالات: و يتولى الفريق المسؤول عن الإشراف على تنفيذ البرامج التكوينية إجراء الاتصالات بـ:

* المتدربين: للتأكد من موافقتهم على الاشتراك في الدورات التكوينية و التزامهم بالحضور في الموعد المحدد.

* المدربين: لاختيار أفضل المتكويين حسب التخصصات المطلوبة و لتذكيرهم بالمواعيد المحددة لبرامج التكوين و أخذ الموافقة و المتابعة لضمان تواجدهم وفق البرامج التكوينية المطلوب اشتراكهم فيها.

* المراكز التدريبية: تحديد المراكز أو المؤسسات التكوينية المطلوب إجراء التكوين لديها و إجراء الاتصالات و عقد الاتفاق بشأن ذلك [74]ص193

! 3.1 : تقييم البرنامج التدريبي

يمكن القول أن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته أما مفهوم تقييم التكوين فقد وردت له عدة تعاريف في ثنايا أو أدبيات التكوين و الإدارة أجمعت على أن تقييم التكوين يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعات المنظمة و رفع كفاءة عاملها [75]ص247

و مرحلة تقييم التكوين لا تقل أهمية من مرحلة تخطيط و تنفيذ التكوين، فالتكوين يمثل تكلفة و من الأهمية أن تتأكد الإدارة من أن هناك عائد من التكوين يفوق التكاليف التي أنفقت عليه علما بأن قياس التكلفة و العائد بالنسبة للتكوين ربما يصعب أحيانا فبعض المزايا يصعب قياسها كما في حالة قياس تغير اتجاهات المتكويين.

- أهداف التقييم: يهدف التقييم إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لأهدافه و وفق الخطط المرسومة كالتالي :

✓ تقييم النتائج و المتمثلة في القدرة على نقل المهارات و المعارف و إحداث التغيير في

السلوك و مدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف و بالتالي الرفع من كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات محددة أدت إلى اللجوء إلى التكوين.

✓ التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التكوينية.

✓ الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التكوينية [73] ص 238

● توقيت التقييم: ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية و هي:

✓ مرحلة ما قبل التكوين (قبل تنفيذه): و يتم تقييم التكوين هنا عن طريق:

- استطلاع آراء الأفراد حول التكوين الذي يمكن أن يفيدهم و موضوعاته و توقيته و آراء رؤسائهم.

- تحليل نتائج تقييم الأداء بالإضافة إلى إجراء اختبارات و تمرينات تكشف عن المعلومات التي توجد عند الأفراد، و تلك التي تنقصهم و هذا لتحديد مستوى المتكولين و لوضعهم في دورات تكوينية ملائمة لمستواهم.

- استعراض نتائج تكوينية سابقة للفرد المتكون و دراستها [هل استفاد الفرد المتكون منها؟ هل هي كافية له أم بحاجة لتكوينات أخرى مدعمة؟ ...]. [63] ص 182-183

مرحلة التقييم أثناء التكوين: و هنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

- التقرير اليومي عن حضور و غياب المتكولين.

- التقرير اليومي عن حضور و غياب المتكولين (مواظبة هيئة التكوين) و توافر المساعدات التكوينية.

- التقرير اليومي الذي يعده كل مكون عن مدى تجاوب المتكولين مع المواضيع التكوينية و مناقشتهم و أسئلتهم.

- استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتكولين و التي توضح آرائهم و مقترحاتهم للتطوير أو التغيير [76] ص 335

✓ مرحلة ما بعد التكوين: يتضمن تقييم التكوين بعد انتهائه أربعة أبعاد أو مستويات :

- رد فعل المتكولين: يهدف هذا التقييم لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين في البرنامج التكويني من حيث المحتوى، المكونات، المواضيع، الأساليب التكوينية المعتمدة، الخ

و يتم الحصول على هذه المعلومات و البيانات من خلال استبيان (استقصاء) يتم توزيعه على المتكولين و معرفة آرائهم بشأن البرنامج التكويني.

- التعلم: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التكويني؟ و يتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه و استيعابه من البرنامج التكويني و بشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التكويني (مدى استفادة المتكولين).

- السلوك: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التكويني؟ و يتم عن طريق المشاهدة الفعلية للمتكون قبل التكوين و بعده عن طريق رؤسائه المباشرين حتى تجري المقارنة بين السلوكيين و من ثم يمكن الاستدلال على تحقيق الأهداف لدى المتكون.

- النتائج: أي أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء من التكوين و يتم من خلال قياس أثر البرنامج التكويني على معدل الغيابات و الإنتاجية، و معدلات التأخير... و غيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التكويني [77]ص135

و فيما يلي يوضح الشكل التالي مراحل عملية التدريب من التخطيط، التنفيذ و إلى غاية التقييم .

2.2: الإبداع كطريقة لتنشيط الاستثمار في رأس المال البشري.

إن الإبداع نوع من أنواع التفكير المتقدم ، الذي يمكن أن يتبعه الفرد ، ولكن الإبداع كنتيجة قد يتأتى لكل فرد ، وقد تختلف نتائج الإبداعية بين اثنين اتبعوا نفس الخطوات ، ولما للإبداع من أهمية في الوصول إلى المعارف الجديدة والابتكارات حديثة ، بات بشكل مرتكزا هام في التنمية الشاملة التي تسعى في تحقيقها العديد من الدول حيث يشكل العنصر البشري عاملا فعالا في إحداث التنمية المرغوبة وفي جميع المجالات[78]204-205 ، لذلك تم إنشاء منظمة التعلم والمراكز البحثية والتدريبية ، من أجل تنمية القوى العاملة وإكسابها المعارف النظرية و القدرات العملية ، للولوج إلى عالم الإبداع والابتكارات ، سعيا وراء تحقيق الرفاهة الاجتماعية التي تصبو إليها العديد من الدول.

1.2.2: مفهوم الإبداع وأهميته :

1.1.2.2: مفهوم الإبداع.

تشير معظم معاجم اللغة إلى إن الإبداع من بدع أي بدع الشيء بدعا أي أنشاه من غير مثل. ويعد مصطلح الإبداع من المصطلحات التي يصعب تعريفها تعريفا محددًا ، و بالتالي فان الاتفاق على تعريف واحد وشامل للإبداع أمرا غاية في الصعوبة حيث انه ظاهرة سلوكية، وبالطبع فان التعريف في العلوم السلوكية والإنساني عموما ، أمرا يتعذر فيه الاتفاق بين القائلين بهذا التعريف أو ذاك ، ولكن هناك عدة تعاريف لظاهرة الإبداع إذا تكاملت يمكن أن تؤدي وضوح الإبداع إلى حد ما فيعرف سميث الإبداع بأنه " إيجاد علاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول أن بينها علاقة " ، ويعرف سمبسون الإبداع على انه " المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري " [79]ص56.

ويعرف المشيخ الإبداع بأنه "ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجهد والسبق والابتكار و البعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالب ما يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج".

وقد عرف العديد من الباحثين الإبداع على انه :

العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة ، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة ، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة.

وقد بين بيتر دراكر " Dracker " 1998,1999 أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديد، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى وقد بين بأن منظمات الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي[80]ص14.

كما اعتبره البعض بأنه " الناتج الناجح و استيعاب و استثمار شيء جديد يعرض حلول جديدة للمشاكل
وبذلك يجعل بالمكان تلبية احتياجات الأفراد و المجتمع [79]

2.1.2.2 : أهمية الإبداع

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المنظمة بالعمل بصورة أفضل من خلال تحسين التسويق
والرقابة الداخلية الهيكل التنظيمي (حريم 1997، ص 496) ، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات
الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي
تواجهها بكفاءة وفعالية ، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ، ويساعدها
على التكيف و التفاعل مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، و الارتقاء بمستوى
أدائها وأداء العاملين فيها ، وإيجاد الاكتشافات و الاقتراحات و أفكار لوضع أنظمة ولوائح و إجراءات و
أساليب عمل جديد مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة
الرئيسية ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة ، وزيادة
مداخلاته المالية.

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعيا للتكيف مع
الظروف من ناحية ، وإيجاد ظروف معيشية أفضل ، من ناحية أخرى . ولكن المنظمات المعاصرة أحوج
ما تكون للإبداع نظرا للتحديات و الضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلا من قبل ، ومن
أهم تلك التحديات و الضغوط المنافسة الشديدة ، وغيرها ، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية و دائمة
لتمكن المنظمات من البقاء والنمو [81]ص374 .

ويشير الكاتب دراكر إلى أن "الإبداع عمل عقلائي منظم و دؤوب ، ويجب أن يكون اعتياديا إن لم يكن
روتينيا ، فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول ، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر ، فان
الزوال يأتي سريعا" [82]ص 41

. وتظهر أهمية الإبداع في أنه يساعد المنظمة بالعمل بصورة أفضل من خلال تحسين التسويق والرقابة
الداخلية الهيكل التنظيمي كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار
ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية ، والى إحداث تغييرات
إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة التغيرات البيئية
المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، و الارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها ، وإيجاد الاكتشافات و
الاقتراحات و أفكار لوضع أنظمة ولوائح و إجراءات و أساليب عمل جديد مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي
ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات
التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة ، وزيادة مداخلاته المالية [83]ص177

2.2.2:مراحل الإبداع وخصائصه .

1.2.2.2 : مراحل الإبداع .

تمر مرحلة الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني ، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع ، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة ، فانه لا بد أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع ، خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقة و واقعية وصحته. [83]ص294 إلا إن الباحثين والدارسين توصلوا إلى وضع عدة مراحل تمر بها عملية الإبداع .وهي:

✓ المرحلة التحضيرية: اي عملية إعداد مسبقة للإبداع من حيث العمل على

التنشيط و التحفيز بهدف الاستعداد من الفرد و الأفراد وحفزهم على تجميع و تطوير قابليتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداعية ، وهنا لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات و إدارة النقاش و توفير المصادر التي لها علاقة و التي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة افرز جديد من التفكير الإبداعي.

✓ مرحلة حضانة:وهي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن

للمبدع ، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات ، ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار إبداعي آخر[79]

✓ مرحلة الإيحاء والإلهام : و هنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان

تنبه المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء ، حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة و الانتباه عند المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

✓ مرحلة التحقيق والصدفة:وهنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد

والمتمضمن (فكر ، سلوك، استجابة) للاختبار لتأكد من صحة و مصداقية و صلاحية للتطبيق كفكر جديد. [80]ص23

2.2.2.2 :الخصائص الإبداع .

إن الإبداع كغيره من الأنشطة له سمات و خصائص تميزه، و يمكن تجسيد هذه الأخيرة من خلال كونه عملية هادفة و ديناميكية، و أيضا كمنتج إبداعي .

• الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات إلى تضمنها الإدارة

العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر و الأقسام في المنظمة.
- هيكل إبداعي يمكن يوصف بأنه مبدأ ثاني الرسمي و غير الرسمي فالتفاعل الغير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم .
- عملية الإبداعية منظمة و تنشأ على مجموعات عمل.

- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما على في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

[81]ص355-356

- يجب أن يتميز المنتج الإبداعي بالحدثة و التميز سواء كان فكرة أو أسلوب أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة ، الجدية يقصد بها أنه لم يتم التوصل إليه سابقا ، أما الحدثة فمن حيث الخصائص و الاستعمال.
- يجب أن يكون الشيء المبدع ذا منفعة أو قيمة ، فعليه أن يقدم قيمة إضافية عن الأشياء المقدمة سابق

- يجب أن يتمتع بالجاذبية و القبول بقدر كاف و مقنع للفرد و المجتمع. [83]ص301

3.2.2: محفزات الإبداع ومعوقاته .

- 1/ إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم و العمل بها بعد دراستها وتحليلها.
- 2/ أن يكون المدبرون و المشرفون مثلا أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وإعمالهم لبقية الأفراد العاملين في التنظيم

3/ تبنى الإدارة لمفهوم التنافس وتنمية هذا التوجه. [81]ص356-357

4/ اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار و المهارات لدى العاملين.

5/تبنى أنظمة حوافز ذات كفاءة و فعالية عالية ، تستطيع المنظمة بموجبها تحريك مشاعر و حاجات الأفراد نحو العمل

6/ ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة الإدارية و البيئة المحيطة.

الإبداع ليس وضمة أو إشراقا أو إلهاما يأتي من فراغ ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة العامة ، وتلعب بيئة التنظيم دورا حاسما في إبداع المنظمات و سنناقش في هذا الجواب ومتغيرات البيئية التي تحفز الإبداع وتشجعه و تسانده :

- 1/ الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجابا على الإبداع و ذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التمايز الرأسي ، و الرسمية و المركزية ، فالهيكل العضوي يوفر المرونة و التكيف و التفاعل الافقى بين الوحدات المختلفة مما يشجع و يسهل تبنى الإبداعات .

- 2/ إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع : وحيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية و المعرفة في كيفية العمل وتحقيق النتائج المرجوة .
- 3/ يتزايد الإبداع في حالة توافر المواد .
- 4/ الاتصالات المكثفة بين الوحدات: تكون عالية في المنظمات المبدعة ، فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات .
- 5/ ثقافة المنظمة : المنظمات المبدعة لدي ثقافات متشابهه ، فهي تشجع المخاطرة الاختيار و التجربة ، و تكافئ لنجاح و الفشل، على سواء ، وتشجع بل تكافئ الأخطاء ، وتنظر إليه على انه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول .
- 6/- إدارة المواد البشرية : المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد ، وتسعى إلى توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة خطأ أو فشل . وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير . وحينما يتم تطوير الفكرة الجديدة ، فان أبطال الأفكار يقوم بحماس وفاعلية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها و التغلب على المقاومة و التأكد من تطبيق الإبداع ، كما تسعى هذه المنظمة التي تنمية خصائص الشخصية مثل الثقة بالنفس ، و المثابرة ، والتصميم ، والميل للمخاطرة ، وخصائص القيادة التحويلية.
- 7/- طبيعة العمل : العمل الذي يوفر درجة عالية من الاستقلالية و حرية التصرف يحفز الإبداع و يساعد على إدخال و تطبيق الإبداعات في المنظمات كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة و ليست شديدة يعزز الإبداع .
- 8/- القيادة : الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير و تدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء ، بل و تشجعها و على المدير أن يساعد الأفراد على الغالب على خوفهم من الفشل ، و تطوير ثقافة المخاطر الذكية التي تؤدي الإبداع المستدام . وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها ، و يتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها ، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمعاون ، لا المسيطر ، و يناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ ، ومهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير ، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الموظف . إن تفاعل المدير مع العاملين ، و إظهار التقدير و الحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم و تعزيز الإبداع . و من الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية ، وان المنافسة تؤدي إلى انجاز المتميز . وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون و التآزر و المكافأة السلوك التعاوني المتآزر .
- 9/- خصائص فريق/ جماعة العمل : لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع ، و التماسك ، و لاستقلالية تتصف بها الجماعة فريق جماعة ، فريق العمل يشجع و يعزز الإبداع ، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فان ذلك يعيق الإبداع في المنظمات .

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت ا ، وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال و التي تضر بالإبداع ، وان المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح ومنعزلة عن المعلومات و التحديدات الأخرى ، و هذا يعنى إن المنظمات التي تعزز التنوع و الانفتاح الداخلي - ولو على جزء من التماسك- يمكن أن تساعد على جنب الأفراد الموهوبين و المبدعين ، وتشجيع الإبداع التعاوني.

10/- أنظمة العوائد و الحوافز: مما يحفز الإبداع و يسانده ، وضع نظم العوائد و الحوافز التي متلائم الإبداع ، و الربط بين أنظمة العوائد و الإبداع بما فى ذلك منح الاعتراف و التقدير للجهد والأداء الجيد

1.3.2.2 : معوقات التفكير الإبداعي .

تعدد معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية وتأخذ شكلين أساسيين : فهناك المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح و التعليمات ، و هناك المعوقات البشرية وهي ما يمثلها العنصر البشري نتيجة للقصور المهارات و التفكير و العلاقات..... الخ . وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع و التفكير الإبداعي ، ويمكن تحديد هذه المعوقات بما يلي:

1/ القيادة: أن النمط القيادي المتبع بشكل عقبة أمام الإبداعي ، فالقياد الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في الأنشطة الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو التبادل الآراء والمقترحات.

2/ الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية ، حيث تشكل هذه الضغوط حاجز أمام الإبداع و التفكير إذ تحول دون عدم إعطاء أي فرصة لتقديم حلول و آراء أو مقترحات جديدة. [84]

3/ ضعف إمكانيات المادية والبشرية و عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العنصر التنظيمية الجديدة مثل عدم توفر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توفر معايير عدالة بين الأفراد.

4/ عدم التوفر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع .

5/ عدم وضوح الأهداف التنظيمية ، وما يترتب عليها من تدنى الروح لمعنوية و روح الإبداع ، ويعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد من ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية [82].

خلاصة:

التدريب معيار مهم للاستثمار اللامادي فهو محرك فعال للاستثمار في رأس المال البشري يحرص على التنمية ومواكبة لمختلف التطورات المحيطة ببيئة العمل . فهو يكسبه مهارات و معارف ذات علاقة مباشرة بعمله ، ومرونة و قدرة على التكيف مع التغيير ، تنمية الإحساس بالأمان المعرفي و تهيئته و حظه على الإبداع و جعله مركزا على مستقبل عمله في ظل تطور المؤسسة فيعمل على تجديده معارفه فيها و ترقيتها و إفادتها بخبرته في خلق منابع جديدة لضمان سير المنظمة في الطريق الصحيح لمواكبة التطورات.

فالمنظمة التي لا تبذل مجهود و تهتم . لذا فيجب على المنظمة إذا أرادت البقاء ان تعمل على تسيير نظام عملها و إدارتها في سبيل ترسخ الإبداع لدى رأس مالها البشري و السير لتكوين منظمة مبدعة .

الفصل 03 :

دراسة تطبيقية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر

لقد تناولنا فيما سبق الدراسة النظرية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة و إلى خصوصية هذا النوع من الاستثمار باعتباره لامادي.

أما هذا الفصل فقد خصصناه لإسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على إحدى المؤسسات الجزائرية العمومية و التي تنشط في مجال الاتصال ،حيث سيتم تناول مخلف المديرية و الأقسام المكونة للمؤسسة؛من خلال التعرض لهيكلها التنظيمي، بعد ذلك تحليل التركيبة البشرية لها و للتعرف أكثر على واقع التدريب سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا من خلال ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل التركيبة البشرية لها.و قد اشتمل على ثلاث مطالب، هي تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في المطلب الأول ، وفي المطلب الثاني:التنظيم العام لمؤسسة ،أما في المطلب الأخير تقديم إدارة الموارد البشرية بها

و في المبحث الثاني:تحليل سياسات التدريب لمواردها البشرية فقد ضم : في مطلب الأول: أهمية أهداف التدريب في اتصالات الجزائر و أنواع أما في المطلب الثاني : دراسة معالم تدريب رأس المال البشري في اتصالات الجزائر،و مراحل سياسة التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر" في المطلب الثالث.

و في المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة مع عرض البيانات و تحليلها حيث تم عرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في المطلب الأول،ثم تحليل بيانات المسح الداخلي في المطلب الثاني، و تحليل المقابلات في المطلب الأخير.

1.3 تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل التركيبة البشرية لها.

نظرا للسياسة الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ إنتاجها لسياسة اقتصاد السوق، لجأت إلى إنشاء مؤسسات جديدة في إطار تطوير مختلف المجالات الاقتصادية . و في مجال الاتصال قامت بخلق مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر من أهم مؤسسات قطاع الخدمات، وفي ما يلي سنتطرق إلى دراسة مختصرة لمؤسسة اتصالات الجزائر بتعريفها و تقديم مهامها و تحليل تركيبها البشرية.

1.1.3 تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .

سنعرض فيما يلي تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأتها، تعريفها، مهامها و أهدافها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

1.1.1.3 نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم تدخل ضمن سوق الخدمات الالكترونية. كانت مهام و نشاطات البريد و المواصلات و الخدمات التابعة لها، تحددها سلطة البريد و المواصلات إلى غاية 5 أوت 2000 تاريخ صدور القانون رقم 03/2000 محدد القواعد العامة بالنسبة للبريد و كذا المواصلات، و الفصل بين نشاطاتهما تبعا للتغيرات المسطرة من طرف الحكومة في إطار إعادة التنظيم في أعماق قطاع البريد و المواصلات من أجل التطور في محيط تنافسي. سمح قانون 03/2000 بحرية الانضمام إلى قطاع الاتصالات لكل المتعاملين الخاضعين للقواعد و القوانين المتعلقة بالقطاع. و في 11 أوت 2001 أخذت اتصالات الجزائر الشكل القانوني لمؤسسة ذات أسهم، و ابتداءا من 01 جانفي 2003 زاولت المؤسسة نشاطها تبعا للمصادقة على القانون المطبق 02/02 المرتبط بتقييم مستخدمي و ممتلكات إدارة البريد و المواصلات.

2.1.1.3 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

في إطار هدفها الاجتماعي مؤسسة اتصالات الجزائر سطرت المهام الأساسية التالية و التي تتمثل فيما يلي:

- تخطيط و تنفيذ المخططات السنوية للتطوير المستمدة من أهدافها.
- إيداع، جلب و استغلال كل الإمكانيات التي لها علاقة بأهدافها.
- التحقيق المباشر أو الغير مباشر للدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية للهدف المحدد
- ترقية و رفع نوعية الخدمات المستوحاة من أهدافها و المساهمة في التكوين و تحسين أداء عمالها.
- تنظيم و تطوير الهياكل و صيانتها و عصرنتها.
- تبسيط و تنويع الخدمات بالقيمة المضافة الممنوحة للمستعملين.

- ضمان الأمن و فعالية شبكة و نوعية الاتصالات من اجل إرضاء الزبائن
تحقيق انسجام في مهامها في إطار السياسة الوطنية لتعمير الإقليم و تحقيق التوازن الجهوي في إطار
الخدمات العالمية.

- مواكبة المنافسة الدولية و المشاركة في هذا المجال.

3.1.1.3 وظيفة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتمثل نشاط اتصالات الجزائر الرئيسي في نقل و إصدار المعلومات (صورة، صوت،
معطيات... إلخ) من خلال الوسائل الإلكترونية و التصوير الإلكتروني، و الوسائل البصرية و ذلك
في ظل التطورات الاقتصادية الوطنية و الدولية

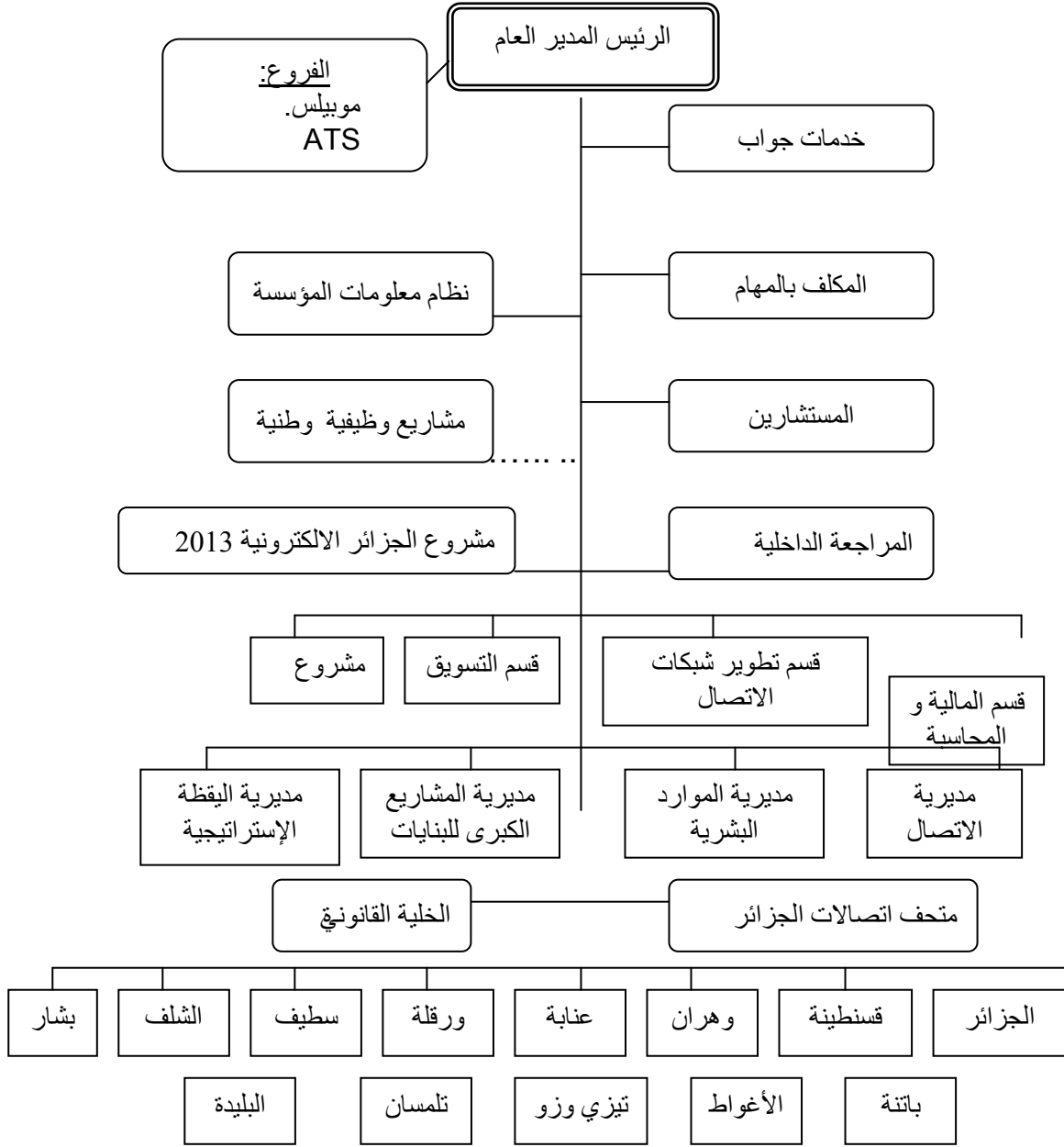
2.1.3 التنظيم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

إن المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر تضم على رأسها المدير العام للمديرية "كما هو مبين في
الشكل رقم (3)"، الذي حولت له مهمة تنظيم و تطوير و تسيير و مراقبة الموارد و الوسائل من اجل
تحقيق مخطط إنتاج في أحسن الظروف. وتضم عدة أقسام و مديريات من بينها :

✓ قسم المحاسبة و المالية: هي تضم (03) ثلاث مكاتب، كل مكتب مكلف بمهامه:

- مكتب الميزانية: و مهمة هذا المكتب هي:
 - مراقبة و مراجعة الفواتير الواردة من مختلف الوحدات التابعة للمديرية الإقليمية
 - تسيير الميزانية
 - تحضير الميزانية للسنة القادمة
- مكتب المحاسبة:
 - و مهمته التدقيق في كل العمليات المحاسبية الخاصة بالمؤسسة، تحضي الميزانية العامة
- مكتب المالية :
 - و هو مكلف بتسديد كل الفواتير الخاصة بالمديرية الإقليمية

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر : وثائق من المؤسسة أنظر الملحق رقم(01) .

✓ قسم تطوير الاتصال : تتمثل مهامها في :

- المساهمة في وضع المخططات السنوية.
- تنشيط و متابعة المديرية الإقليمية من أجل وضع مخططات الإنتاج لغايات النوعية.
- وضع و تحضير عقود المشتريات في إطار الميزانية الوظيفية.
- تحضير ووضع نظم ، قواعد و إجراءات الاستغلال و الصيانة لمختلف الشبكات.

✓ قسم التسويق: و يتمثل مهمة هذا القسم في :

- المراقبة .
- احترام المواعيت و القوانين.
- مراقبة المعلومات و القيام بالشرح و التحليل .
- تنسيق و مراقبة الفئات التابعة للعمل.

و نظرم مؤسسة اتصالات الجزائر 13 ثلاثة عشر مديريةية جهوية في مختلف ولايات الوطن

1.3.1.3 تقديم إدارة الموارد البشرية باتصالات الجزائر .

1.3.1.3.1 مهام و أقسام مديريةية الموارد البشرية :

تهتم مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة بما يلي :

- ✓ تطوير و وضع القواعد و نظم التسيير و المراقبة و تطبيقها.
- ✓ القيام بالدراسات و الإحصاءات للمتابعة من طرف المكلفين بالتسيير .
- ✓ المساهمة في وضع المخططات السنوية و خاصة في ميدان تسيير العمال و المهارات
- ✓ وضع مخططات و برامج التكوين.
- ✓ تسيير نظام المنازعات الاجتماعية .
- ✓ التسيير الإداري للإطارات السامية و المسيرين.
- ✓ تطوير الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام .

و تنقسم مهام مديريةية الموارد البشرية إلى أربعة مكاتب و هي :

- ✓ المديرية الفرعية للدراسات
- ✓ المديرية الفرعية للتكوين
- ✓ المديرية الفرعية للعلاقات المهنية.
- ✓ المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين
- ✓ المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين وهو مكلف بعدة مهام و هي :
- إقامة لوحة خاصة بالتقدم في الدرجة.
- تسيير و متابعة حالات العقوبات ، الانتقال و كذا الالتحاق بالخدمة الوطنية.
- تسيير و متابعة تنقيط العمال.

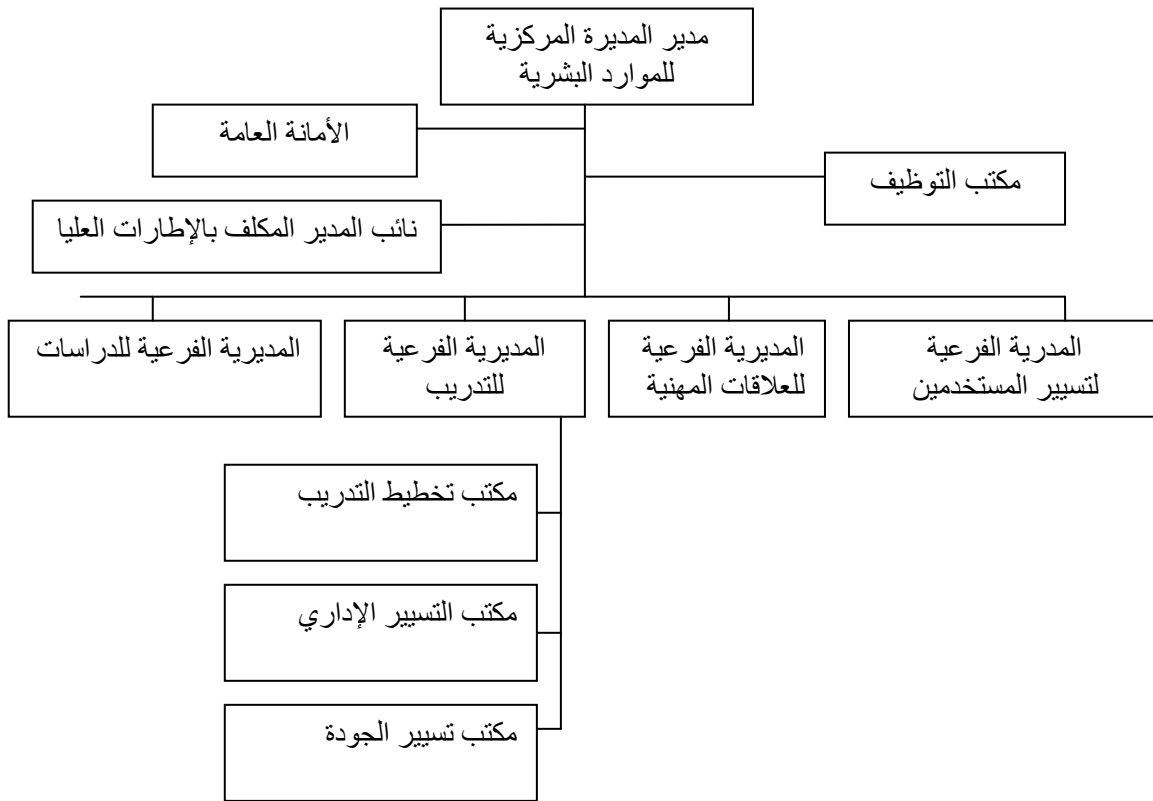
- متابعة الضريبة الخاصة بالحالة العائلية و الاجتماعية للعامل.
 - تسيير منح الأولاد و منح الوفاة و الأقدمية.
 - متابعة ومراقبة كل أوراق الحضور و الانصراف.
 - تسيير كل الملفات الخاصة بالتنقيط السنوي للعامل خلال المسار المهني .
 - تسيير و مراقبة طلب العمل للمستخدمين.
 - علاج كل الملفات التابعة للصندوق الوطني للتأمين و متابعة ترقيمها داخل الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي.
 - إقامة و تسيير كل ما يتعلق بأجر العمل من عوامل ثابتة للراتب و عوامل متغيرة.
- العوامل الثابتة : الأجر القاعدي ، تعويض الفتنور ، تعويض النقل ، منحة المردودية الفردية و هي طريقة تنقيط العامل فرديا ، منحة المردودية الجماعية تحسب على حسب إنتاج المديرية الإقليمية.
- العوامل المتغيرة : وهي منحة الأقدمية ، المنح العائلية ، الضمان الاجتماعي ، ضريبة الاقتطاع العام ، و كذا منح أخرى.
- ✓ المديرية الفرعية للعلاقات المهنية : وهو يهتم بـ:
- تسيير و متابعة الملفات التابعة الغياب الغير قانوني و متابعة قضايا العقوبات الناجمة عنها.
 - متابعة و علاج ملفات العطل المرضية ، و العطل الخاصة بـ (الوفاة ، الزواج ، الولادة ، الختان وكذا عطل الأمومة).
 - تسيير العطل السنوية (المتتالية 30 يوم ، المفتوحة 22 يوم).
 - استخراج شهادات العمل و البطاقات الخاصة بالمؤسسة و كذا بطاقة النقل.
 - علاج شكاوى المترتبة عن هذه المهمة.
 - متابعة كل الملفات الخاصة بالعامل التابع للمديرية الإقليمية و المراكز التابعة لها.
 - ترتيب كل التغييرات المهنية التي تطرأ على العامل خلال مساره المهني.
 - استرجاع كل حقوقه في الضمان الاجتماعي و عطل الأمومة و كذا حوادث العمل.
 - متابعة الحالة الشخصية للعامل من (زواج ، ولادة ، وفاة ، طلاق ، تغيير المنقر العائلي)
 - تسيير و متابعة الساعات الإضافية للعامل.
 - تسيير و متابعة علاوات المسؤولية.
- ✓ المديرية الفرعية التدريب: وهي تهتم بـ:
- تسيير و متابعة الملفات المتعلقة بالتدريب و تنظيمه المتواصل للمستخدمين.
 - تسيير ملفات التابعة بالتربرات داخل المؤسسة .

- التعريف بالاحتياجات الخاصة بالتكوين التابع للمديرية الجهوية و المديريات الولائية التابعة لها
 - تسيير و متابعة الملفات المتعلقة بالتكوين المتواصل.
 - تهيئة وتنظيم امتحانات داخلية و امتحانات متخصصة متابعة المصاريف المتعلقة بالتدريب.
- ✓ المديرية الفرعية الخاصة بالدراسات:

و هي تهتم بالتطوير و التسيير لجميع التكنولوجيات و البرامج المعلوماتية المتعلقة بتسيير المديرية المركزية للموارد البشرية .

2.3.1.3 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر.

في الشكل الموالي سيتم عرض الهيكل التنظيمي الممثل لمديرية الموارد البشرية في اتصالات الجزائر. الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية باتصالات الجزائر



المصدر: وثائق من مديرية الموارد البشرية.

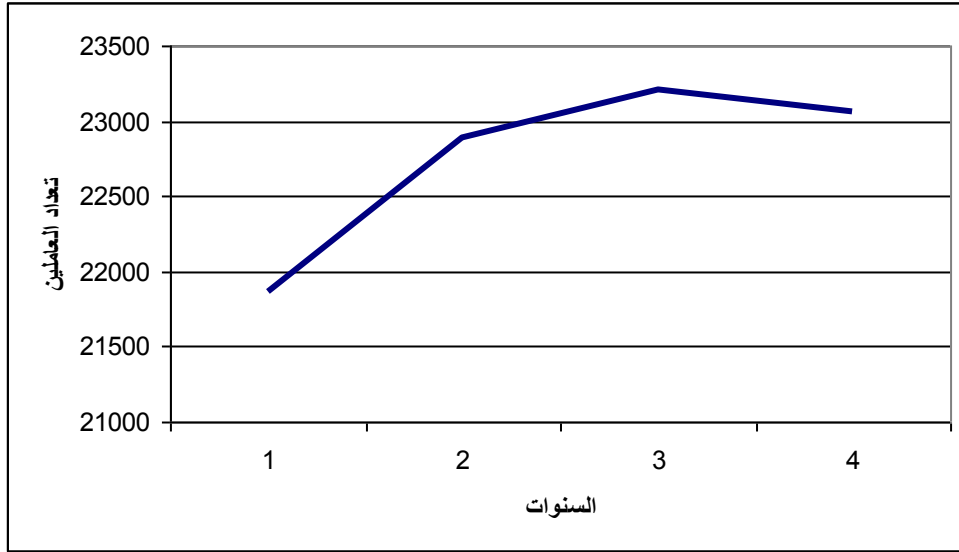
=

3.3.1.3 تطور تعداد العاملين بالمؤسسة 2006/2009:

تعطي دراسة و تحليل درجة مرونة العاملين باتصالات الجزائر دلالة عن استقرار اليد العاملة أو عدمها، ونقصد بالمرونة درجة الاستجابة و التوافق في أداء المهام طبقا للظروف السائدة ، لذا وجب معرفة التطور الذي طرأ على الموارد البشرية التي يمتلكها الفرع، و منه إعطاء الصورة التي تبين مدى اهتمام هذه المؤسسة بمواردها البشرية.

يمكن تمثيل تطور تعداد العاملين بالشكل الموالي

الشكل رقم (04) : تطور تعداد العاملين من سنة 2006 إلى 2009.



المصدر: ميزانية 2009، 2008. (بالصرف) أنظر الملحق رقم (02)

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك تناقص التعداد بنسبة % 1.37 بالنسبة ل 2008 مقارنة مع 2007 الذي يفسر بالخروج الطبيعي مثل التقاعد. هذا الذهاب الذي لم يعوض بطريقة متكافئة من خلال التوظيف الخارجي. حيث كان معدل التوظيف ل 2008 يمثل % 52 من عدد الخارجين من المؤسسة و بالتالي أكثر من النصف هم الذين جددوا مع العلم أن أكثر صنف جدد هو الإطارات بنسبة % 49. و أن نسبة التوظيف لهذه السنة 2008 كانت منخفضة عن 2007 ب % 42 و بنسبة % 52 عن 2006. و نفس الأمر بالنسبة ل 2009 حيث نسجل انخفاض بنسبة % 4.47⁽¹⁾

*قمنا باختيار هذه الفترة لتزامنها مع إنشاء مديرية الموارد البشرية في 2006.

(1) النسب مستخرجة من ميزانية 2008 و 2009

2.3: تحليل سياسات التدريب لمواردها البشرية .

إن للتدريب دور مهم ودائم في المؤسسة فهو عكس ما يتم تقديره في التخطيط المادي أو المالي إلى حد ما؛ فإنه يحتمل أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط و إذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وإمكانياته على هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية و إنما يجب إعداد برامج للتدريب حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال تواجده بالمؤسسة.

1.2.3: أهمية، أهداف التدريب في اتصالات الجزائر و أنواعه.

1.1.2.3 أهمية التدريب في اتصالات الجزائر

يعد التدريب وسيلة لتنمية القدرات و تلبية الاحتياجات التويفية الفردية و الجماعية بشكل ملائم ، الذي يسمح بزيادة رصيد المؤسسة من الخبرة، و مسايرة التكنولوجيا التي تدفع بعجلة الاقتصاد الوطني . و هذا ما يبرز ظهور التويب خاصة بعد انفصال المؤسسة عن وزارة البريد و المواصلات و التي مكنت المؤسسة من إحداث مناصب شغل جديدة ، و هذا ما دفع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى انتهاج نظام جديد في البرنامج الحالي للتويب من أجل النجاح المثمر و الفعال.

و الغرض من وضع سياسة تدريبية مدروسة و واضحة في المؤسسة هو تمكينها من تطوير عمالها و زيادة كفاءتهم و قدراتهم و معارفهم ، و بالتالي زيادة إنتاجها؛ خاصة في ظل المنافسة التي تميز بيئتها. و قد تم تقنين هته السياسة بمجموعة من المواد في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ، التي تتضمن أنماط التدريب و الشروط المتعلقة به (أنظر الملحق رقم 03)

2.1.2.3 أهداف التدريب في اتصالات الجزائر

إن مؤسسة " اتصالات الجزائر " تعمل على تحقيق أهدافها من خلال:

- ✓ تشجيع عملية التدريب،
- ✓ زيادة الكفاءة المهنية للعمال،
- ✓ تحسين مستوى العمال الأكفاء و الإطارات،
- ✓ تجديد المعارف التقنية و التكنولوجية قصد المحافظة على طاقات العمل،

- ✓ وضع سياسة التدريب لإتاحة الفرص للعمال الغير متكونين.
- ✓ إعلام المستخدمين في المؤسسة بمهامهم بهدف تحصيل و تطوير المعلومات وتسمح سياسة التكوين المنتهجة في شركة "اتصالات الجزائر" من اكتساب معارف و مؤهلات جديدة و تبقى المؤسسة مساييرة للتطور التكنولوجي.
- ✓ تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
- ✓ السماح للعمال وضمان التدرج في مسارهم المهني ، مصدر للتحفيز و التجني لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات عموما.

3.1.2.3 أنواع التدريب في المؤسسة.

يشيرل التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر"، على عدة أنواع تساعد العامل على تنمية قدراته و تحسين متطلبات المنصب و هي:

التدريب قصير المدى: و الذي يتمثل فيما يلي :

- ✓ المعاهد و المدارس : وهي معاهد و المدارس التي تملكها المؤسسة و التي يتم فيها تكوين عمالها (الإطارات ، المتحكمون و المنفذون).
- ✓ الملتقيات : و الذي يشمل المؤسسات بهدف دراسة موضوع ما و التي تمتد مدتها من يوم إلى ثلاثة أيام على الأكثر و بحضور الإطارات السامية بالمؤسسة.

التدريب الطويل المدى: ويهدف هذا النوع إلى نيل شهادة عليا ، و التي تشمل الإطارات التي تريد

زيادة معارفها عن طريق الشهادات التالية:

- دراسات ما بعد التدرج المتخصص
- ماستر في إدارة الأعمال.
- مؤهل عال التعليم للتخصص.

التدريب خارج الوطن: وهذا التكوين له علاقة بالأسواق الخارجية ، حيث تبعت المؤسسة

إطاراتها لشراء معدات تكنولوجية حديثة و تقوم بالتعاقد مع المؤسسة البائعة في إطار الاتفاقي مع تعهد الإطارات بخدمة المؤسسة لمدة (03) ثلاث سنوات.

التدريب داخل المؤسسة: وفي هذا تعتمد المؤسسة على مكونين من داخل المؤسسة (أي تابعين لها)، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها داخل قاعاتها الخاصة أو العمل على كراء قاعات خارج المؤسسة و يتم تكوين جميع الأصناف (الإطارات ، المتحكمون و المنفذون).

2.2.3 دراسة معالم تدريب رأس المال البشري في اتصالات الجزائر.

تتم عملية دراسة معالم تدريب رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر عدة مراحل، و هي دراسة تطور عدد المتدربين ، تطور مدة التدريب، ثم دراسة تطور الميزانية المخصصة له.

1.2.2.3 تطور عدد المتدربين باتصالات الجزائر:

إن تطور عدد المتدربين في المؤسسة، يعتبر مؤشر هام على المكانة الهامة التي يحتلها التدريب في إستراتيجية تسيير رأس مالها البشري.

الجدول الموالي يعرض تطور عدد الأفراد المشاركين في برامج التدريب حسب الفئة المهنية، للفترة الممتدة بين 2006 إلى 2009، كالتالي:

الجدول رقم(04) تطور عدد المتدربين في اتصالات الجزائر(2006-2009)

2009	2008	2007	2006	الفئة المهنية/السنوات
491	291	212	112	المسؤولين
063 2	2 043	3 420	1 898	إطارات التحكم
255 1	1 537	2 701	2 273	إطارات
819	1 222	2 464	1 840	التنفيذيين
628 4	5 093	8 797	6 123	المجموع
4,72	4,49	2,64	3,77	نسبة المتدربين%

المصدر: ميزانية 2009، 2008. (بالتصرف)

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 2007 تعتبر السنة الأسوأ من حيث عدد المتدربين، إذ لم تتعد نسبة المتدربين إلى مجموع الأفراد العاملين 2.64 %، في حين أن المعدل المتوسط للفترة

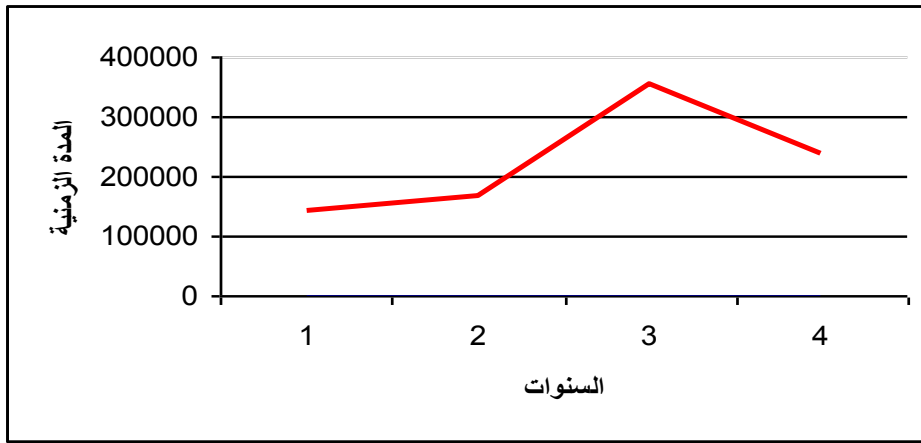
المدروسة كان 3.91 % من جهة أخرى، فان نسبة المتدربين⁽¹⁾ في السنتين الأخيرتين ارتفعت نتيجة انخفاض تعداد الإجمالي للمجتمع، حيث بلغت على التوالي: 4.94 %، 4.72 % .

2.2.2.3 تطور مدة التدريب:

في هذا العنصر سنقوم بدراسة تطور المدة التدريبية المخصصة لبرامج التدريب. التي تعتبر بدورها مؤشر هام لمعرفة أهمية المخصصة للبرامج التدريبية و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(05) :تطور مدة التدريب(الوحدة الزمنية بالساعات) باتصالات الجزائر خلال الفترة

2009/2006



المصدر : ميزانية 2009،2008.(بالتصرف) أنظر الملحق رقم(04)

3.2.3 :مراحل سياسة التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر".

1.3.2.3 تحليل احتياجات التدريب :

يعتبر التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر"، وسيلة استثمار و استغلال لقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث تهدف هذه الأخيرة على تطوير قدرات وكفاءة أفرادها للعمل بأكثر دافعية ، وقبل أن تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها تعمل على تحليل احتياجاتها قبل كل شيء ؛ حيث تعتبر هذه الأخيرة المرحلة الأولى في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر يكون تحليل الاحتياجات ومخطط التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر"، سنويا و تقوم المديرية العامة للاتصالات الجزائر بتحليل احتياجاتها عن طريق (03) مراحل وهي :

✓ من كل عام و في شهر (جوان أو جويلية)،تقوم مؤسسة "اتصالات الجزائر" بإطلاق

عملية إحصاء الاحتياجات التدريبية ، حيث تقوم المؤسسة باجتماع مع مسؤولي التدريب حسب مستوى (13) مديرية إقليمية للاتصالات الجزائر، زائد ممثلي المقاطعات و المديرية المركزية أين يتم الاجتماع

✓ بعد الاجتماع تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بدراسة و تحليل طلبات التدريب المرسله إليها مع الأخذ بعين الاعتبار أولويات المؤسسة في اختيار الأفراد الواجب خضوعهم للتدريب على حساب المديرية العامة.

✓ يتم الاتفاق على إعداد الميزانية في المؤسسة حيث تحديد الاحتياجات ومخطط التدريب و تحدي ميزانية التدريب في مؤسسة " اتصالات الجزائر" ب 02 % من الكتلة النقدية للمؤسسة.

في حين تقوم كل مديرية بتحديد احتياجاتها التي سترفعها الى المديرية العامة من خلال ثلاث مراحل هي:

✓ نظام تقييم الأداء: حيث يتم الحرص فيه على تحديد النقص في الأداء خلال فترة زمنية معينة، و من ثم توجيه طلب لمصلحة التدريب لدراسته، ومن ثم إرساله الى المديرية العامة.

✓ اعتماد تكنولوجيا جديدة: حيث تلجأ المديرية الى القيام بدراسة دقيقة لتحديد المهارات و الكفاءات الواجب توافرها لدى رأس مالها البشري لاستغلال هذه التكنولوجيا الجديدة.و بذلك طلب إعداد برنامج تدريبي يوجه للمديرية العامة.

✓ الطلب الشخصي للعامل: يقوم العامل بتقديم طلب لخضوع لبرنامج تدريبي إما لنقص مهارته في

العمل أو رغبة في تطوير قدراته، حيث تتم دراسته من طرف مصلحة التدريب حيث يتم فيها تصنيف الطلبات حسب الأهمية ، و من ثم تقوم بتحديد العمال الذين يحتاجون الى هذا النوع من التدريب .

2.3.2.3 تحديد و تصميم برامج التدريب :

لتحديد احتياجات التدريب تقوم مؤسسة " اتصالات الجزائر" بالاعتماد أساسا على نقائص العامل التي يلاحظها المسؤول المباشر أثناء أداءه لعمله ،ليقوم بتسجيله في برنامج تدريبي يغطي هذا النقص فتسلم له وثيقة من طرف مصلحة التدريب لمأها ،حيث تقوم بإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية. هذه الأخيرة التي تكون قد قامت بجميع اتصالاتها من أجل إقامة التدريب في أحسن الظروف ،من خلال إيجاد المكان المناسب و كذا المؤطرين المناسبين ، تحديد وقت التدريب...الخ. ومن ثم يتم إبلاغ المعنيني بوقت و مكان عملية التدريب و كذا موضوعه.

3.3.2.3. تقييم برنامج التدريب.

ميزانية التدريب :

رغم ما يكتسي التدريب من أهمية في تحسين نوعية و أداء العاملين بالفرع، يتعدى من رغبة المؤسسة في تحسين هذه النوعية إلى إعادة النظر في القيود المحددة لإمكانية بلوغ هذه الرغبة، و تعد التكاليف الناتجة عن الدورات التدريبية أحد هذه القيود، لذا تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على الأخذ بالحسبان التكاليف الممكن أن تؤثر على نتائج المؤسسة، و يعتبر الجدول التالي أحسن تمثيل لتقديرات المؤسسة التدريبية و ما حققت لأربع سنوات مضت مع العلم أن مؤسسة اتصالات الجزائر أصبحت تخصص تكاليف للتدريب ميزانية بنسبة 02% من الكتلة النقدية لسنة 2010.

الجدول رقم (05) : مقارنة معدل التحقيق بالنسبة للتقديرات لعدة سنوات فترة 2009/2006

السنوات	2006	2007	2008	2009
التقديرات دج	121680000.00	136129900.31	400000000.00	374400000.00
المحقق دج	70832370.25	160070402.62	115738554.80	50047114.49
نسبة التحقيق %	58	118	29	13

المصدر : ميزانية 2009، 2008. (بالتصرف) أنظر الملحق رقم (05)

بغض النظر عن طبيعة و مجالات التدريب تبقى مخصصات التدريب المحققة ضعيفة إذا ما قورنت بتطلعات الفرع خاصة في سنتي (2009/2008) وكذلك بالمقارنة مع المعايير الدولية (3 %) من الكتلة النقدية حيث كما سبق الذكر أن اتصالات الجزائر في 2010 أصبحت مخصصات التدريب فيها (2%) .

تقييم عملية التدريب : تمر عملية التقييم بمؤسسة " اتصالات الجزائر " ب ثلاث (03)

مراحل و هي :

✓ التقييم قبل التدريب : و يتم التقييم هنا عن طريق الرئيس المباشر أو إدارة التكوين

لمعرفة العمال الواجب خضوعهم للتدريب ، و إعداد مخطط للعمل (أنظر الملحق رقم 06) يدخل في إطار مخطط التدريب.

✓ التقييم أثناء التدريب : و يتم تقييم العمال هنا عن طريق المكون و هذا لقياس درجة استيعاب المتكون للدروس.

✓ التقييم بعد نهاية التدريب : و يتم التقييم هنا بخصوص جانبيين؛ المتدربين و البرنامج التدريبي .

- حيث يتم تقييم البرنامج التدريبي عن طريق استمارة يطلب من المتدرب ملؤها تدعى "CANVA" تحمل كل المعلومات المتعلقة بالبرنامج التدريبي (المدربين ، مستوى التدريب، مكان التدريب...الخ) ثم يتم تحليل هذه البيانات و تحفظ لدى مديرة الموارد البشرية من أجل تفادي نفس المشاكل مستقبلا، و كذلك تقدم استمارة توزع فور انتهاء البرنامج التدريبي على المتدربين (تقييم البرنامج التدريبي) تضم معلومات حول البرنامج التدريبي و محتواه تملأ و تقدم للمسؤول عن التدريب في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 07)

- أما المتدربون فيتم تقييمهم عن طريق تقنية 'QUIZ' أنظر الملحق (08)"حيث تعبر هذه التقنية عن برنامج يحمل تمارين و أسئلة تطبيقية للمتدربين حول موضوع التدريب و مدى استيعابهم له ، تتم الإجابة عليه من طرف المعنيين ثم يقومون بإرسالها عبر البريد الالكتروني إلى مديرية التدريب لتقوم بتقييمها .

3.3 الإطار المنهجي للدراسة مع عرض البيانات و تحليلها.

1.3.3 الإطار المنهجي للدراسة

لقد أجرينا دراستنا التطبيقية في قطاع الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر أين تم إجراء هذه الدراسة بحيث قمنا بمجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة، حيث ركزنا فيها على قياس مدى وعيهم بأهمية الاستثمار في رأس مال البشري، و ما هي الإستراتيجية المتبعة لتنميته، و كذا دور التدريب و مدى فعاليته في تفعيله و تطويره ، و تطلقنا أيضا إلى أهم الوسائل التي تستند إليها المؤسسة في تحفيز عمالها على الإبداع.

كما قمنا بتوزيع الاستمارات على عمال المؤسسة ، بحيث تحتوي الاستمارة على خمسة أقسام؛ قسم الأول يضم البيانات العامة و القسم الثاني رأي المبحوثين في التدريب و مدى مساهمته في تطوير مهاراتهم و قدراتهم، و القسم الثالث ركزنا فيه على مساهم التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد، و بخصوص القسم الرابع فقد ضم وصف النمط التدبيري و التنظيمي للمؤسسة ، وفي القسم الأخير إمكانية تنمية رأس المال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التدبيري الحالي لها.

مصادر جمع البيانات :

تم جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي باستخدام استمارة أعدت لخدمت أهداف البحث ووجهت للعمال في المؤسسة، بالإضافة إلى مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة .
و كذلك من خلال شجرتنا لبعض الملاحظات و الحوادث أثناء تواجدها بالمؤسسة .
و فيما يلي تحليل المعطيات التي خرجنا بها من دراستنا.

المعاينة:

لقد تم اعتماد طريقة الحصص المتساوية حيث أن مجتمع الدراسة يضم 21865. بأخذ نسبة 1% نجد أن العينة هي 218 و تم توزيعها كالتالي:
5 المسؤولين،
45 إطارات التحكم،
44 الإطارات، و 124 من التنفيذيين.

الجدول رقم (06) توزيع العمال حسب الفئة المهنية لاتصالات الجزائر

المجموع	التنفيذيين	الإطارات	إطارات التحكم	المسؤولون	
21865	12460	4449	4528	428	التوزيع لسنة 2009
218	124	44	45	5	توزيع العينة حسب الحصص المتساوية 1% 5

المصدر: ميزانية 2009 (بالتصرف) أنظر الملحق رقم (09)

أدوات جمع المعطيات:

• الأداة الأولى : الاستمارة

و قد اشتملت الاستمارة أنظر الملحق (10) على 30 سؤال في خمسة أقسام، و قد أعدت الاستمارة باللغتين الفرنسية و العربية وهذا للتسهيل على الموظفين فهم الأسئلة.
و قد تمت مراجعة الاستمارة من طرف الأستاذ المشرف على المذكرة، فقمنا بإجراء بعض التعديلات الموافقة لملاحظاته.
و قد شمل هذا المسح الداخلي خمس محاور .

- المحور الأول: البيانات العامة و قم ضم أربعة أسئلة بخيارات محددة
- المحور الثاني: رأي المبحوثين في التدريب و مساهم . في تطوير مهاراتهم و قدراتهم .
- المحور الثالث: مدى مساهم التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد
- المحور الرابع: إمكانية تنمية رأسمال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التنظيمي و التدبير الحالي
- المحور الخامس وصف للنمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة.

✓ نتائج توزيع الاستمارة و استرجاعها تم وفق الجدول التالي

الجدول رقم (07) الحصيلة العامة للاستبيان

الأوراق المقبولة	الأوراق غير مسترجعة	الأوراق الملغية	الأوراق الموزعة	الحالات الفئة المهنية
5	0	0	5	المسؤولين
44	0	0	44	إطارات التحكم
44	0	1	45	الإطارات
124	2	2	128	التنفيذيين
213	2	3	218	المجموع

الأداة الثانية : المقابلات

و لغرض التعرف على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة و ثقافتها و إستراتيجية تنمية الرأس مال البشري بها . حيث حاولنا مرارا مقابلة بعض المسؤولين في المؤسسة ، لكن للأسف قوبل طلبنا بالرفض لذا قمنا بإعداد و رقة تضم أسئلة المقابلة و قمنا بتقديمها لمؤطرنا في اتصالات الجزائر بمديرية الموارد البشرية الذي قام بدوره بتوزيعها على ستة مسؤولين ، و رغم ذلك تلقينا رد ثلاثة منهم فقط .

الحدود الزمنية و المكانية :

لقد دامت فترة تربصنا في مؤسسة اتصالات الجزائر 6 أشهر من ديسمبر 2009 إلى غاية 20 ماي 2010 . بالنسبة للاستمارة فقد وعت في 2010/05/16 و تم استلامها في 19 و 20 /05/2010 . و تم توزيعها في مؤسسة اتصالات الجزائر مكان التربص . و بخصوص المقابلة فقد تم تقديمها للمسؤولين في 2010/05/07 و استرداد الإجابة في 2010/05/11 .

و قد قمنا أيضا باختيار الفترة 2006-2009 لدراسة أهم مؤشرات التدريب في اتصالات الجزائر .

2.3.3 : عرض و تحليل بيانات الاستمارة

مميزات العينة :

الجدول رقم (08) البيانات العامة

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة	السؤال	رقم السؤال
28.16%	60	أقل من 30 سنة	السن	1
56.80%	121	من 30 إلى 40 سنة		
15.02%	32	أكثر من 40 سنة		
100%	213	المجموع		
17.84%	38	متوسط	المستوى التعليمي	2
8.92%	19	ثانوي		
63.84%	136	جامعي		
9.38%	20	ما بعد التدرج		
100%	213	المجموع		
2.34%	5	الإطارات العليا	الفئة المهنية	3
20.18%	43	الإطارات		
21.12%	45	المتحكمين		
56.33%	120	التفذييين		
100%	213	المجموع		
28.16%	60	اقل من 5 سنوات	الاقدمية في المهنة	4
46.01%	98	من 5 إلى 10 سنوات		
25.82%	55	أكثر من 10 سنوات		
100%	213	المجموع		

يتضح أن غالبية المجيبين سنهم اقل من 40 سنة ويمثلون 84.79 % من مجموع العينة ومنه لمجتمع الدراسة "مجتمع شاب" ، والرائج عن مرحلة التوظيف الكثيفة التي قامت بها المؤسسة بعد انفصالها عن بريد الجزائر منذ 2003 .

كما أن 23.24 % من المجيبين المؤهلين أكاديمي فهم ذوي شهادات جامعة (ليسانس) مما يهين قاعدة معرفية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وأن المستهدفين في العينة يتمتع 25.82 % منهم بخبرة عالية "أكثر من 10 سنوات"، و 46.01 % يتمتعون بالخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وهؤلاء يمثلون 71.83 % من العينة التي تفوق خبرتها الخمس سنوات .
 مما يبين اهتمام اتصالات الجزائر وتركيزها على إكساب عمالها الخبرة اللازمة في العمل بالمقابل 28.16 % من العينة تمتلك أقل من 5 سنوات خبرة.
 وكما سبق التوضيح بالنسبة للفئة المهنية فقد تم اختيارها وفق طريقة حصص المتساوية.

رأى المبحوثين في التدريب و مساهمته في تطوير مهاراتهم و قدراتهم

لتحليل المحاور المتبقية من الاستبيان، تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي المرجح والغرض من حسابها هو تحديد اتجاهات المبحوثين حول الأسئلة المطروحة في الاستبيان، وفيها يلي سنستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (09) تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تقييم الأداء

	أبدا	نادرا	أحيانا	معظم الأحيان	دائما	
التكرار	38	40	45	54	36	
النسبة المئوية	17,84%	18.78%	21.12%	25.35%	16.90%	

من خلال النتائج المحصل نجد أن 63.37 % من العينة يرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية (دائما + 16.90% + معظم الأحيان 25.35% + أحيانا 21.12%) يتم بالارتباط مع تقييم أدائهم، أما 18.78 % يجدون أنه من النادر أن تقوم المؤسسة بذلك، كما نجد أن المدراء لا يقومون أبدا بتحديد الاحتياجات بناء على عملية التقييم بنسبة 17.84 % .

بالرجوع إلى النسبة 36.62% (نادرا 18.78% + أبدا 17.84%) نجد أن المدراء لا يلتزمون بشكل مواظب على عملية التقييم كمنبع لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وهذا ما يؤثر بالسلب على العملية التدريبية . المتوسط الحسابي يساوي 3.67% أي أكبر من متوسط أداة القياس 3 و الانحراف المعياري يساوي 1.35% و منه الاتجاه موجب مما يدل على أن المبحوثين يرون أن الاحتياجات

التدريبية تحدد بناء على تقييم الأداء، و نحن نعلم أهمية تقييم الأداء في تحديد العجز في الكفاءات مما يساعد على بناء مخطط التدريب، إضافة إلى الأدوات الأخرى.

الجدول رقم (10) عدد مرات التدريب خلال فترة خمس سنوات

أكثر من 3 مرات	من 01 إلى 03	مرة واحدة	أبدا	
44	48	86	35	التكرار
20.65%	22.53%	40.37%	16.43%	النسبة المئوية

إن 40.37% تلقوا تدريباً واحداً، من أفراد العينة، بينما 20.65% لم يتلقوا أي تدريب خلال السنوات الخمس الأخيرة ، كما نجد 22.53% تلقوا تدريباً مرتين أو ثلاثاً، و 20.65% خضعوا للتدريب أكثر من ثلاث مرات.

بالنظر إلى أن 43.18% خضعوا للتدريب أكثر من مرتين خلال خمس سنوات فهي نسبة

متوسط بالنسبة لطبيعة عمل اتصالات الجزائر فهذا المجال يتطور بشكل كبير من المفروض عليها محاولة مواكبته و كذا بالنسبة للمنافسة الشديدة من طرف مؤسسة نجمة و أوراسكوم تيليكوم التي توجب اليقظة الإستراتيجية الدائمة –

للخوض أكثر في عدد مرات التدريب ، نستعين بالجدول التالي لمعرفة ذلك حسب الفئات المهنية.

الجدول رقم (11) عدد مرات التدريب خلال فترة خمس سنوات حسب الفئات المهنية

عدد مرات التدريب					
المجموع	أكثر من ثلاث مرات	من 1-3 مرات	مرة واحدة	أبدا	
5	5				المسؤولين
43	10	8	16		إطار تحكم
45	11	10	30	3	إطار
120	18	30	40	32	التنفيذيين
213	44	48	86	35	المجموع

كلما انخفضنا في تدرج الفئات المهنية نلاحظ تزايد في عدد مرات التدريب، خاصة فئة التنفيذيين

التي يبدو جليا أنها حضرت بأكثر البرامج التدريبية، و هذا راجع لطبيعة عملهم التي تتطلب الكثير من البرامج و التطبيقات.

كما نجد أن فئة المسؤولين خضعت للتدريب لأكثر من ثلاث مرات مما يدل على أن اتصالات

الجزائر تهتم بتطوير معرفة و مهارات مسؤوليها حرصا منها على حسن سير العمل، و درايتهم

بتطورات الأحداث في المحيط ، فيسهل عليهم ذلك التواصل مع العمال وتحسين معارفهم و تبادل الخبرات فيما بينهم ، وهذا ما يساهم في الرفع مستوى رأس المال البشري للمؤسسة .
المتوسط الحسابي يساوي 2.47% أي أكبر من متوسط أداة القياس 2 والانحراف المعياري 0.99 و منه الاتجاه موجب. مما يدل على أن التدريب يتم اعتماده كأداة لتنشيط و تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. فقد خصصت مؤسسة اتصالات الجزائر ميزانية قدرها 2% من الكتلة الأجرية ، هذا ما يدل على وعي المؤسسة بأهمية تجديد مهارات عمالها وهذه النتيجة تدعم ما تم توضيحه في الجدول الخاص بعدد العمال المكونين خلال الفترة-2009، حيث كانت نسبة المتدربين فيها أكبر من المتوسط .

الجدول رقم(12) محتوى البرنامج التدريبي

التكرار	متناسب بدرجة كبيرة	الى حد ما	غير متناسب تماما
53	89	36	
40.84%	31.46%	48.87%	

إن محتوى البرنامج التدريبي كان مناسب كثيرا لطبيعة العمل ب 40.84 % حيث ترى هذه الفئة بأن للتدريب دور كبير و هام في تنمية المهارات التي يحتاجونها في العمل، وأن 31.46 % من أفراد العينة يجدون بأنه مناسب نوعا ما، أما البقية المتمثلة في 48.87 % وجدوا أن البرنامج ليس مناسب تماما لطبيعة العمل وذلك راجع بدوره إلى أن البرامج التدريبية في أغلبها مكررة أي لا يتم طرح مواضيع جديدة تهتم بتغطية احتياجات العمال لتطوير عملهم، وعدم التخطيط للبرنامج التدريبي و فقا للاحتياجات التدريبية الفعلية (المستنتجة من تقييم الأداء) .

إن المتوسط الحسابي يساوي 1.90% أي أقل من متوسط أداة القياس 2 % والانحراف المعياري 0.94% منه الاتجاه سالب مما يدل على أن محتوى البرنامج التدريبي لا يكون دائما متوافق مع طبيعة العمل، وبالتالي يؤثر على فعالية البرنامج التدريبي، فلا يستفيد العامل منه في تطوير قدراته العملية ،فعلى المؤسسة أن لا تنتظر أي مردود إضافي في العمل فقد شكل هذا البرنامج التدريبي في هذه الحالة "تكلفة" على المؤسسة وليس استثمار.

الجدول رقم (13)مدة البرنامج التدريبي

التكرار	كافية جدا	نوعا ما	غير كافية تماما
35	56	87	
19,66%	50%	48,22%	

بالنسبة لمدة التدريب وحسب ما يظهر في الجدول اتفق 19.66% من أفراد العينة على أنها غير كافية، و 50% على أنها متوسطة ،بينما 48.22% على أنها غير كافية تماما.
وهذا ما تم استنتاجه كذلك من التحاور مع العمال (إدارة الموارد البشرية) فقد وجدنا ان بعض

الدورات التدريبية نأخذ وقت قصير (3 أيام) بينما يتم تناول فيها مواضيع حساسة وهامة (إدارة الوقت). وقد علمنا ان بعض الدورات لم تستكمل بعد ؛ فقد تحاورنا مع عامل في إدارة الموارد البشرية لم يكمل دورة تدريبية بخصوص "وسائل الاتصال في المؤسسة" ، رغم مرور 3 سنوات على بدئها...!ومنه نجد أن المشكل في هندسة البرنامج التدريبي؛ فانعدام التخطيط الفعال للقيام بالبرنامج التدريبي من حيث تحديد الوقت المناسب و الكافي لتحقيق الأهداف المرجوة منه من تغطية الاحتياجات و الرفع من مستوى العمال، يؤثر على نجاحه بالنسبة للمتوسط الحسابي يساوي 2.29% أي أكبر من متوسط أداة القياس 3 و الانحراف المعياري يساوي 0.49% و منه الاتجاه سالب مما يدل على أن مدة البرنامج التدريبي غير كافية، هذا ما يؤثر على درجة استيعاب البرنامج التدريبي و إكماله بطريقة صحيحة .

الجدول رقم (14) مكان التدريب

خارج المؤسسة	داخل المؤسسة	
107	71	التكرار
60.11%	39.88%	النسبة المئوية%

نجد أن معظم البرامج التدريبية تقام خارج المؤسسة بنسبة 60.11% وهذا توافق

مع معظم رغبات المتدربين . وذلك للأسباب التالية:

- ✓ الابتعاد عن ضغط العمل و التركيز على البرنامج التدريبي.
 - ✓ الابتعاد عن سلطة الرؤساء خلال الدورة التدريبية.
 - ✓ من باب التغيير و الخروج من مناخ العمل .
 - ✓ مخالطة أشخاص أكفاء جدد.
 - ✓ التعرف على خبرات المدربين المتخصصين الذين يتم الاعتماد عليهم في هته الدورات.
- بينما 39.88% تمت داخل المؤسسة والذي يساعدهم على:
- ✓ حتى يتمكن من إسقاط البرنامج على واقع العمل .
 - ✓ معرفة الرؤساء لنقائص عمالهم لذا سيحرصون على تصحيحها أثناء الدورة التدريبية في جو العمل.
 - ✓ لمضاعفة التركيز.
- المتوسط الحسابي يساوي 1.6% أي أقل من متوسط أداة القياس 2 و الانحراف المعياري يساوي 0.60% و منه الاتجاه سالب مما يدل على أن المتدربين يفضلون التدريب خارج المؤسسة

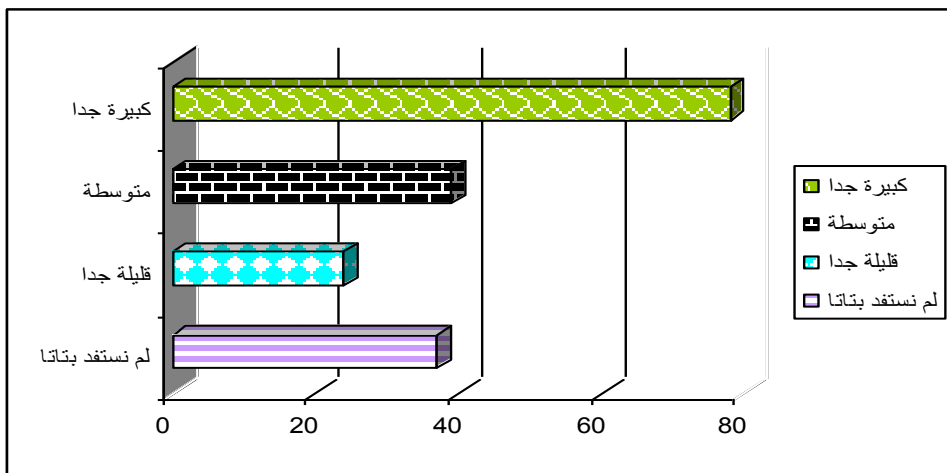
الجدول رقم (15) طرق التدريب في اتصالات الجزائر

أخرى	الزيارات الميدانية	دراسة حالة	المحاضرات	التدريب العملي	
13	10	28	71	56	التكرار
6,90%	5.61%	15.73%	39.88%	31.46%	النسبة المئوية%

تعتمد اتصالات الجزائر على المحاضرات بنسبة 39.88% ، و كذلك على التدريب العملي بنسبة 31.46% ، بينما أسلوب والدراسة الحالة و الزيارات الميدانية فيمثلان 15.73% و 5.61% على التوالي. كما نجد طرق أخرى تعتمد عليها المؤسسة مثل: الدراسات النظرية، الترجمات بالنسبة للمتوسط الحسابي فهو يساوي 2.17% أي أقل من متوسط أداة القياس 3 و الانحراف المعياري يساوي 0.24% أي الاتجاه سالب .

تفضل المؤسسة أسلوب المحاضرات وهذا الأسلوب يكون مناسباً إذا تحققت شروط نجاحه منها درجة إتقان ومهارة المحاضر ، العدد المناسب للمتدربين فيجب أن لا يكون كبيراً، و الحرص على أن تكون مدة المحاضرة مناسبة، بحيث لا تكون طويلة حتى درجة الملل أو قصيرة فلا تكفي لإعطاء كل المعلومات، و أهم شرط هو نوعية المعلومات و المعارف المعطاة في المحاضرة بحيث يسهل استيعابها عن طريق التلقي المباشر. لكن من الأفضل لو ركزت أكثر على التدريب العملي المناسب لطبيعة و مجال نشاط هذه المؤسسة (الاتصال) فجدد تكنولوجيا الاتصال لا يستوعب و لا يستغل جيداً إلا بتعلمه تطبيقياً.

الشكل رقم (06) الإفادة من التدريب



(أنظر الملحق 11)

لقد صرحت أغلبية العينة 43.82% أنهم استفادوا بدرجة كبيرة جدا من البرامج التدريبية و21.91% استفادتهم كانت متوسطة، في حين أن 19.48% كانت استفادتهم قليلة جدا، و20.78% لم يستفيدوا بتاتا. وبالرجوع إلى النسبة 40.26% (13.48% كانت استفادتهم قليلة جدا+20.78% "لم يستفيدوا بتاتا") نجدها مؤثرة بالسلب على فائدة البرامج التدريبية فهي تعكس كذلك و تؤكد أن المسؤولين في اتصالات الجزائر لا يلتزمون بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الأداء، و وضع البرامج التدريبية وفقا لمتطلبات المنصب، فقد علمنا من العمال في المؤسسة أن معظم المواضيع مكررة ، مما يسبب الرتابة و عدم رغبة العمال في حضور البرامج التدريبية لأنها لا تفيدهم كثيرا في مجال عملهم.

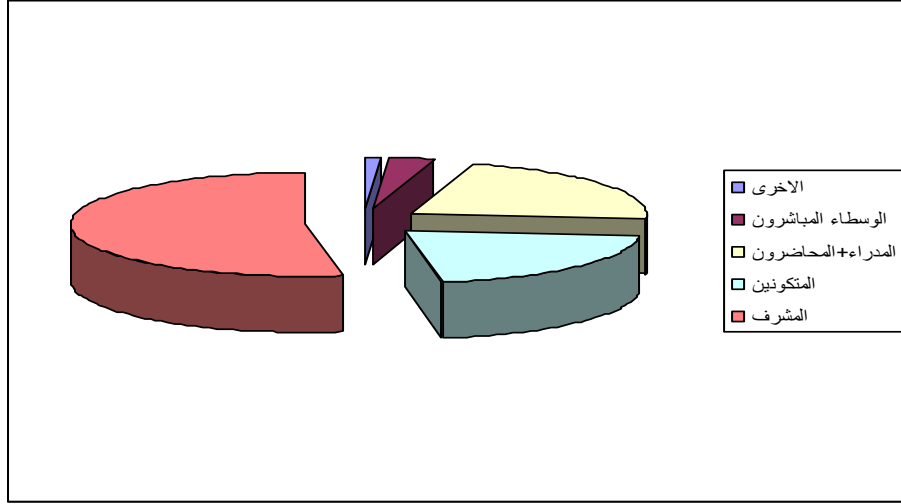
الجدول رقم(16) تقييم البرنامج التدريبي و الصعوبات التي تواجه المتدربين

لا	نعم		
112	66	التكرار	صعوبات البرنامج
62.92%	37.07%	النسبة المئوية %	
83	95	التكرار	تقييم البرنامج
46.63%	44,6	النسبة المئوية %	

من خلال قراءة الجدول نجد 37.07% من المبحوثين قد واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج التدريبي وتمثل في:

- ✓ المدة الزمنية لا تستوعب بفعالية البرنامج التدريبي.
- ✓ عدم توافق مهارات المتدربين مع المستوى المطلوب للشروع في البرنامج التدريبي مثل "اللغة ، تكنولوجيا الإعلام الآلي، التخصص".
- ✓ وقت برمجة البرنامج التدريبي في أغلب الأحيان يصادف انشغال العمال بمهام رئيسية، بحيث لا يتمكن من متابعة الدورة لضرورة متابعة مهام المنصب.
- ✓ عدم إتمام برنامج الدورة التدريبية، و تأجيله إلى وقت غير معلوم.
- بينما 62.62% وهي الأغلبية لم تواجههم أية مشكلة.
- * و بالنسبة لتقييم البرنامج فان 46.63% من أفراد العينة يؤكدون عدم خضوع البرنامج التدريبي للتقييم و هذا ما استخلصناه أيضا من التحاور مع بعض العمال في مديرية الموارد البشرية ، و في حالة القيام بالتقييم فيكون شكليا أي لا يخضع للمتابعة ، وهذا نظرا لعدم إعطاء تقييم البرنامج التدريبي الأهمية اللازمة له ، و يتضح ذلك في غياب جهة مختصة بتقييم البرامج التدريبية.
- بينما 44.6% من المتدربين يرون بأن البرنامج التدريبي يخضع للتقييم .

الشكل رقم (07) المسؤولون عن التقييم



(أنظر الملحق 12)

أما كيف يتم تقييم التدريب فقد بينت الدراسة أن 52.63% من الأفراد الذين يرون بأن اتصالات الجزائر تحرص على تقييم البرنامج التدريبي يجدون أن القائم بعملية التقييم هو المشرف على البرنامج و 21.05% يرون أن المتدربين أنفسهم هم من يقومون بالتقييم، و 22.1% المدرء و المحاضرون بينما 3.15% الوسطاء المباشرين ، مع الإشارة إلى أن التقييم يكون بعد الخضوع لدورة التدريب و أما النسبة الباقية 1.05% لا يعلمون بالجهة المختصة بعملية التقييم .

إن المتوسط الحسابي يساوي 2.71% أي أقل من متوسط أداة القياس و الانحراف المعياري يساوي 0.96% ومنه الاتجاه سالب. أي أن البرنامج التدريبي لا يخضع إلى التقييم من طرف المسؤولين و بالتالي لا يمكن معرفة فائدة البرنامج التدريبي على العمال و لا يمكن أن نتجنب المشاكل و الأخطاء التي حدثت في برامج تدريبية أخرى.

الجدول رقم (17) كفاية البرنامج التدريبي

غير كاف بتاتا	نوعا ما	كاف جاد	
100	51	27	التكرار
56,17	28,65	15,16	النسبة المئوية%

وقد أردنا معرفة كفاية البرنامج التدريبي لتأكيد نتائج السؤال رقم 03 من المحور الثاني وقد بينت نتائجه أن 56.17% من العينة يجدون أن البرنامج غير كاف بتاتا وذلك نظرا لضيق الوقت المخصص

للتدريب ،خاصة أن أغلب أفراد العينة هم من الشباب و خبرتهم ليست بالكبيرة لذا يرون بأنهم بحاجة إلى المزيد من التدريبات في مجالات عديدة إذا ما قارنوا أنفسهم مع ذوي الأقدمية، في حين نجد أن هناك من العينة من يرى أن التدريب كاف نوعا ما و ذلك يرتبط بالبرامج التدريبية التي خضعوا لها فقد استفادوا من بعضها أما الأخرى فكانت إنا تكرر أو ليسوا بحاجة لها. أما العينة التي ترى أن البرنامج التدريبي كاف 28.65 % فذلك لأن أغلبهم من أعوان التحكم ، و حسب ما أكدته نائبة مديرة التدريب أنهم الفئة الأكثر تدريبا داخل المؤسسة.

و بالاعتماد على تحليل نتائج هذا الجدول نجد المتوسط الحسابي يساوي 1.79% أي أقل من متوسط أداة القياس 2 منه الاتجاه سالب. أي أن البرنامج التدريبي غير كاف للأدوار المنسوبة للمتدربين.

مدى مساهم التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد

الجدول رقم (18) مساعدة التدريب في تطوير القدرات العملية

كثيرا	نوعا ما	لم يساعد بتاتا	
85	53	40	التكرار
47.75%	29,77	22.47%	النسبة المئوية%

من خلال قراءة الجدول السابق نجد 47.75 % من المبحوثين قد ساعدهم التدريب في تطوير قدراتهم العملية وهذا راجع لتوافقه مع عملهم، أما 27.77% من العينة يرون بأنه ساعدهم نوعا ما على ذلك هذا يتوقف على البرامج التي استفادوا منها، و بالمقابل نجد 22.47% باقي العينة البرنامج التدريبي لم يساعدهم بتاتا ، هذا لأنهم يرجعون ذلك إما لضعف البرامج التدريبية من حيث المحتوى أو لضعف الخبرة في مجال العمل. لذا على اتصالات الجزائر أن توفر لهم المزيد من البرامج التدريبية الفعالة لتغطية النقص الحاصل.

المتوسط الحسابي يساوي 2.41% أي أكبر من متوسط أداة القياس 2 و الانحراف المعياري يساوي 0.54% ومنه الاتجاه موجب. هذا ما يؤكد أن التدريب يساعد في تطوير القدرات العلمية للعمال.

الجدول رقم (19) استثمار المهارات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة

نعم	لا	
93	85	التكرار
52.24%	47.75%	النسبة المئوية%

حسب هذه الإجابة نجد أن 52.24 % من العينة استثمرت المهارات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة لاتصالات الجزائر، مثل:

- مشاركتهم في برنامج تطوير الموارد البشرية ،
- تقديم اقتراحات لإعادة هيكلة الأرشيف،
- تغيير إجراءات العمل وتعديلها للتغيير مع متغيرات العمل،
- التحكم في التقنيات الجديدة.

بينما 47.75 % يرون أنهم لم يقدموا أفكارا جديدة وهذا راجع إلى ما يلي :

- برنامج التدريب غير مناسب ولا يمكن من تطوير القدرات العملية،
- الجانب التطبيقي يختلف عن الجانب النظري المعتمد كثيرا في البرامج التدريبية،
- العمال لا يتقبلون التغيير لذلك لا يحاولون تقديم أي تجديد للعمل ولو كان ذلك يساعدهم.

إن إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يتم بدقة و موافق لأهداف المؤسسة، حيث يسعى إلى تطوير مهارات رأس مالها البشري ليزيد من ربحيتها ، و عدم اعتماد اتصالات الجزائر على تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم البرنامج التدريبي ،/يؤثر بالسلب على فعالية هذا الأخير، فلا تستفيد المؤسسة منه.

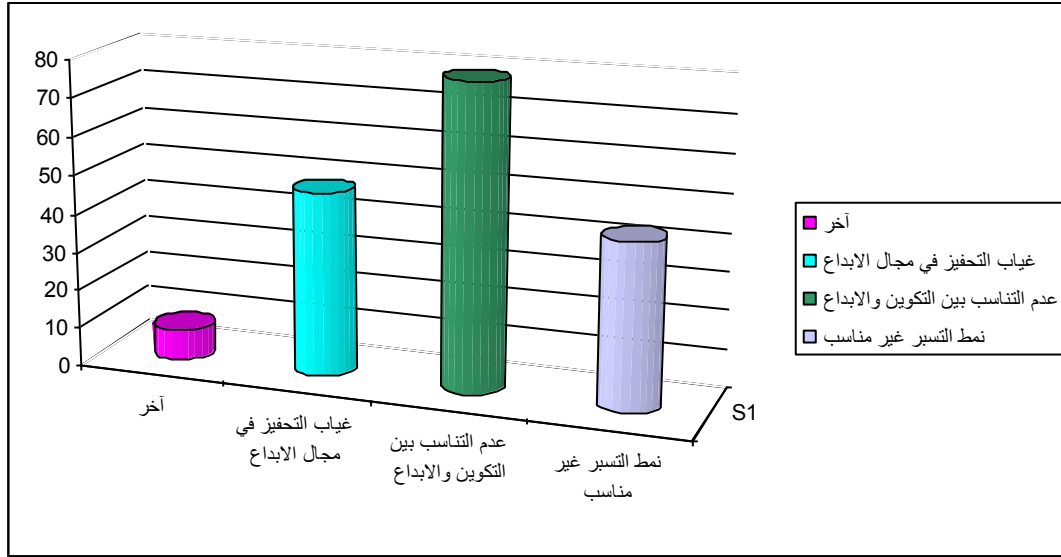
المتوسط الحسابي يساوي 1.75% أي أكبر من متوسط أداة القياس 1.5 و الانحراف المعياري يساوي 0.64% ومنه الاتجاه موجب.

الجدول رقم (20) التدريب كمحفز على الإبداع

على الإطلاق	نوعا ما	كثيرا	التكرار
41	85	52	
23.03%	47.74%	29.21%	النسبة المئوية%

إذا نظرنا للمعطيات المتحصل عليها نجد أن 47.75 % من أفراد العينة يرون أن التدريب يمكنه أن يشكل حافزا على الإبداع. و تجد 29.21 % أن التدريب محفزا قوي للإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يمكن اعتماده كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين ، في المقابل 23.03% يصوتون انه لا يشجع على الإبداع وذلك لعدة أسباب حاولنا حصر البعض منها في الجدول التالي.

الشكل رقم(08) أسباب عدم استثمار مهارات التدريب في الإبداع



(أنظر الملحق 13)

يرى غالبية أفراد العينة 44.38% أن السبب في عدم استثمار مهارات التدريب في الإبداع هو غياب التحفيز على الإبداع فهو السبب الأكثر أهمية حسب رأيهم وهذا يقودنا الى أن تقرير مادة بخصوص تقييم منحة الإبداع ليس كافيا لحث العمال على الإبداع ، بل على اتصالات الجزائر السعي إلى خلق وسائل أخرى للتحفيز عمالها سواء كانت معنوية أو مادية .بينما تجد 26.96% أن غياب نمط التسير المناسب هو أحد الأسباب ، فعلى الإدارة العليا أن تحرص على استقرار سياستها وإدارتها فهذا الاستقرار يوفر المشروعية و المعرفة في كيفية العمل و تحقيق مردودية في الأداء ، هذا العنصر الذي تفتقر إليه اتصالات الجزائر (عدم استقرار الإدارة) ، بينما توى 14.15% من العينة أن من بين الأسباب ،عدم التناسب بين التدريب والإبداع المطلوب في حين أن بقية العينة بينت وجود أسباب أخرى منها روتين العمل ، و ضعف المنافسة الداخلية، و كذلك غياب الطاقات المبدعة المحفزة على الإبداع، مما تثبط فكرة الرغبة في الإبداع لدى العاملين نجد المتوسط الحسابي يساوي 2.12% أي أكبر من متوسط أداة القياس 2 و الانحراف المعياري يساوي 0.68% ومنه الاتجاه موجب

وصف للنمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة .

الجدول رقم(21) نمط تسيير المؤسسة

لا أدري	هرمي	قيادي	بالمشاركة	مباشر	
23	121	30	25	14	التكرار
15,5	56,8	11,26	9,85	6,58	النسبة المئوية%

مما لا شك فيه أن 56.8 % من أفراد العينة يرون أن نمط التسيير الحالي للمؤسسة عبارة عن تنظيم هرمي ، بينما 11.26 % يرون أنه النمط القيادي ، وأما الذين يرون أن تسيير المؤسسة يعتمد على نمط التسيير المباشر و المشاركة فهما على التوالي: 6.58 ، 9.85 % . و تبقى نسبة 15.5 % لا تعرف نمط التسيير الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا راجع الى عدم وضوح وفهم نمط تسيير المؤسسة ..

الجدول رقم(22) سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة

آخر	الإدارة بعد المشاورة مع العمال	الإدارة وحدها	
24	42	147	التكرار
11,26	19,72	69,02	النسبة المئوية%

الجدول رقم(23) سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	أخرى	الإدارة بالمشاركة مع العمال	الإدارة و حدها	
5			5	المسؤولون
43			43	إطار التحكم
45			45	إطار
120	24	42	54	التنفيذيين
213	24	42	147	المجموع

نلاحظ بان أغلبية العمال اتجهت إلى إجابة الإدارة وحدها ب: 69.02 % من خلال مجموع الإجابات و هي الأغلبية أي لا يتم اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة مع العمال، مما يؤثر على تفاعل بين الوحدات ومجرى الاتصالات بينها و مما يعرقل عملية تشجيع إبداع رأس المال البشري فيها ، في حين نجد نسبة مشاركة الإدارة للعمال قد بلغت 19.72 % و هذا يكشف نقص الثقة المتبادل بين الإدارة

ورأس مالها البشري، بينما 11.26 % تمثل خيارات أخرى (مثل : القرارات الوزارية، التدخلات،...) إن الجدول الثاني يوضح رأي كل فئة مهنية في عملية اتخاذ القرار على حداهالمسؤولون و إطارات التحكم و الإطارات يجمعون على أن القرار في اتصالات الجزائر تتخذة الإدارة لوحدها، فالقرارات لا تتم بالمشاركة هذا ما يدل على ضعف الثقة و التواصل بين الإدارة العليا والعمال .

للخوض أكثر في كيفية اتخاذ القرارات المؤسسة اتصالات الجزائر ،الجدول التالي يبين مدى مشاركة المبحوثين لمسؤولياتهم في اتخاذ القرار. فمعرفة ذلك هو مؤشر بالغ الأهمية ،حيث يبرز المكانة التي تمنح لهم في المؤسسة و العكس صحيح .

الجدول رقم (24) المشاركة في اتخاذ القرار

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
49	64	44	56	التكرار
23,01	13,05	20,65	26,29	النسبة المئوية %

إن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم تتبلور حول مشاركة مسؤوليتهم في اتخاذ القرار قد بلغت 26.29 % والإجابة معظم الأحيان بنسبة 20.65 % في حين أن عدم المشاركة نهائيا في اتخاذ القرار يمثل 23.01 % وبالمقابل نجد 28.14 % تمثل المداومة على المشاركة.

إذا ما حاولنا مقارنة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار ورأيهم حول سياسة المؤسسة في القرارات ، فالسلطة والمسؤولية والرتبة الوظيفية تعكس المشاركة الفعلية للمسؤولين في اتخاذ القرار مربوط ومحصور في فئة معينة من العمال والذي يعكس نمط التسيير الهيكلي في مركزية القرار، فرغم التطور الذي تعرفه المؤسسة والمنافسة الشديدة، إلا أنها لم تتخلص من الطريقة التقليدية في اتخاذ القرار. هذا الذي يشكل عبئاً أمام إبداع رأس المال البشري، فلا تسمح بظهور هذا الإبداع في الأنشطة نتيجة عدم إعطائه فرصة للمشاركة في صنع القرار أو تبادل الآراء و المقترحات، بالرغم من أن مشاركته في اتخاذ القرار تجعله يعد نفسه مسؤولاً عن قراراته وينمي فيه روح الإبداع و التنمية، مما يخدم أهداف المؤسسة .

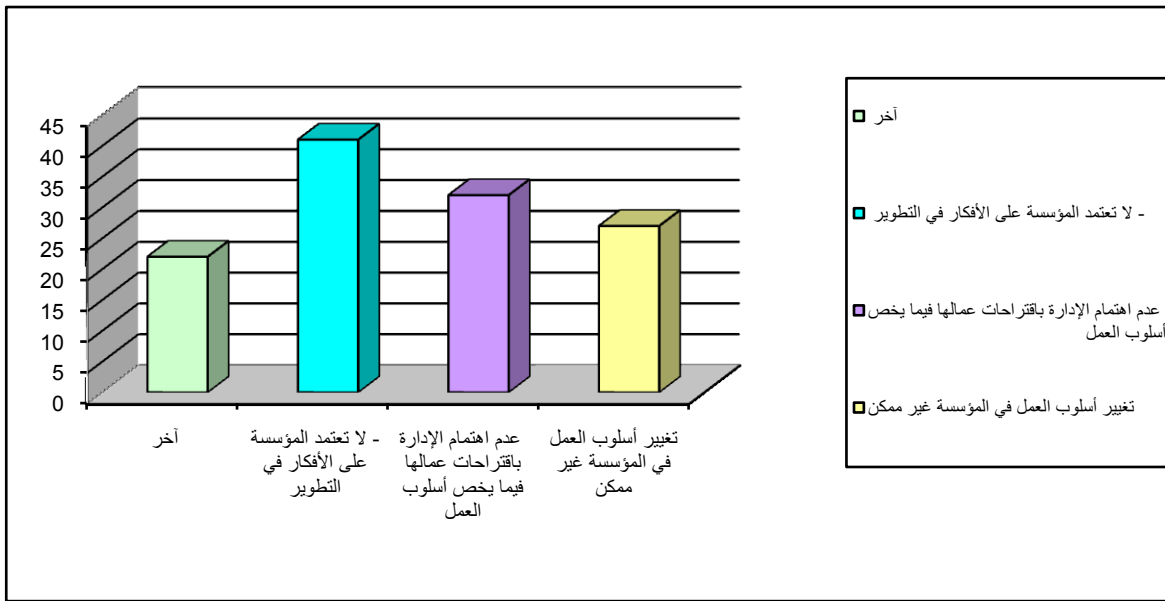
الجدول رقم (25) تقبل الإدارة لتغيير أسلوب العمل

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
55	67	49	42	التكرار
25,82	31,45	23	19,72	النسبة

				المئوية%
--	--	--	--	----------

من أفراد العينة 19.72% يرون بان اتصالات الجزائر تعمل على السعي لتطبيق وتجديد معارفهم في ميدان عملهم بينما 25.82% يرون عكس ذلك فهي لا تقبل أي اقتراح لتغيير أسلوب العمل و هذا راجع لعدم مشاركتها العمال في صنع القرارات بالمؤسسة، كما أن 23% من المبحوثين في إدارة اتصالات الجزائر يجدون بأنه في معظم الأحيان تتقبل الإدارة التغيير، في المقابل ترى 31.45% انه نادرا ما يتم ذلك ، وهذا يوضح أن الإدارة اتصالات الجزائر في العموم لا تشجع كثيرا على تطبيق أفكار عمالها الجديدة في العمل. فنسبة كبيرة منهم و"هي نسبة تتخطى نصفًا مجموع المعينة (213) (نادرا - أبدا)" يرون أن تغيير أسلوب العمل غير ممكن و هذا ما يبين ضعف ثقفتها في كفاءاتها مما يصعب تأقلم اتصالات الجزائر مع بيئتها الحساسة و خروجها من بيروقراطية المؤسسات العمومية.

الشكل رقم (09) أسباب عدم تقبل الإدارة للتغيير في العمل

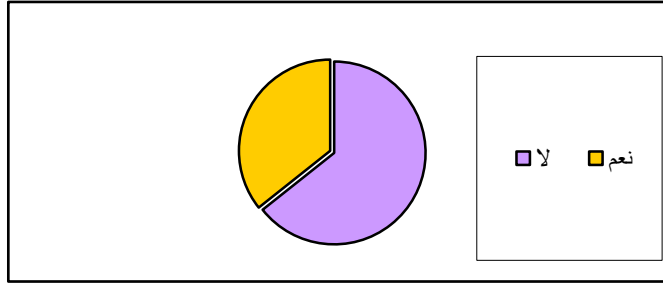


(أنظر الملحق 14)

من أجل معرفة أسباب عدم قبول الإدارة الأفكار الجديدة طرحنا عدة اقتراحات ممثلة في هذا الشكل الذي يحاول نحاول فيه حصر الأسباب التي تمنع الإدارة في اتصالات الجزائر من تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل. فالنسبة لـ 33.6% من المبحوثين السبب يتمثل في أن مؤسساتهم لا تعتمد على الأفكار في التطوير، و يرى 26.22% من العينة أن ذلك يعود إلى عدم اهتمامها باقتراحات عمالها فيما يخص أسلوب العمل، في حين نجد أن أحد الأسباب هو أن تغيير أسلوب العمل غير مقبول 22.13% من المتدربين، بينما ترجع 18.03% النسبة المتبقية من العينة المدروسة هذا الرفض إلى وجود أسباب أخرى أهمها الروتين في العمل ، عدم وجود اقتراحات بناءة من العمال حتى ترفض ركود

اتصالات الجزائر وعدم مواكبتها للتطورات في المحيط (خاصة المنافسة)، عدم وعى المؤسسة بأهمية التغيير وأهمية مساهمة أفكار العمال في خدمة و تحقيق أهداف اتصالات الجزائر .
المتوسط الحسابي يساوي 2.63 % أي أكبر من متوسط أداة القياس 2.5 و الانحراف المعياري يساوي 1.14% و منه الاتجاه موجب.

الشكل رقم (10) إتاحة الوقت لتجريب الأفكار

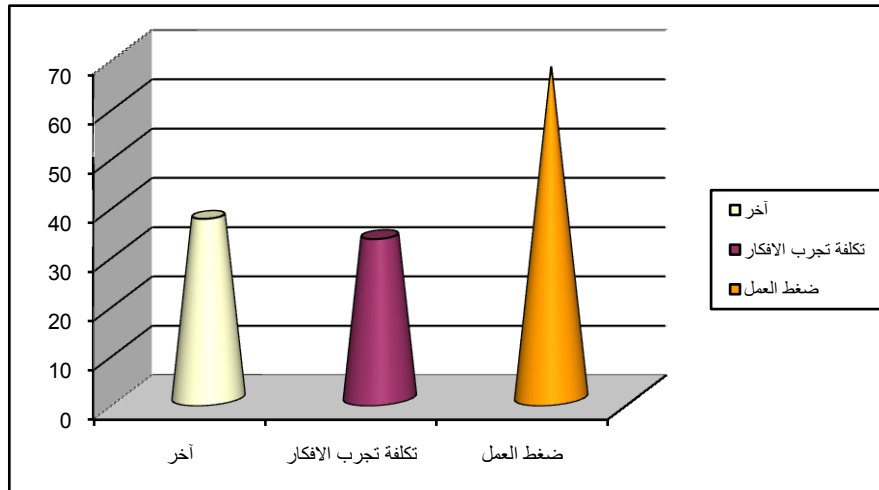


(أنظر الملحق 15)

تشير نسبة 64.32% وهي الغالبة إلى أن رأس المال البشري لهؤسسة اتصالات الجزائر لا يمنح له الوقت بتجريب الأفكار الجديدة في عمله.
وفي المقابل نجد أن 35.86 % يرون ان مؤسستهم تمنح لهم الفرصة والوقت لتجريب أفكارهم الجديدة.

المتوسط الحسابي يساوي 2.48 % أي أكبر من متوسط أداة القياس 1.5 و الانحراف المعياري يساوي 1.03% و منه الاتجاه موجب، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا توفر مساحة من الوقت لعمالها من أجل تجريب الأفكار في عملهم.

الشكل رقم (11) : أسباب عدم إتاحة الوقت لتجريب الأفكار في اتصالات الجزائر



(أنظر الملحق 16)

إن أسباب عدم إتاحة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر يمكن حصرها فيما يلي: ضغط العمل الكثيف بنسبة موافقة 48.90% و هي أعلى نسبة من أفراد العينة ،وتكلفة تجريب الأفكار بنسبة 24.09% ،بينما 27% يجدون أسباب أخرى منها :

- انعدام ثقة الإدارة في قدرة العمال على الإبداع.
- عدم تميمها لإمكانيات عمالها .
- عدم اهتمامها بتجريب الأفكار الجديدة .
- نقص الإمكانيات

الجدول رقم (25) المساهمة الإبداعية كأساس لتقييم مهارة العامل

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
47	51	64	51	التكرار
22,06	23,95	30,04	23,95	النسبة المئوية%

إن أغلب أفراد العينة 30.04% يرون بأن الإبداع يؤخذ في معظم الأحيان بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء. وإن الاعتماد على المساهمة الإبداعية في عملية التقييم هو أمر دائم الاستعمال في اتصالات الجزائر حسب رأي المبحوثين ب 23.95% و في ، بينما نجد نفس هذه النسبة ترى بأنه من النادر أن يتم الاعتماد عليه في التقييم ،كما نجد من أفراد العينة المتبقية 22.06% ترى أنها لا تعتمد على مقياس الإبداع في تقييم الأداء أبدا .

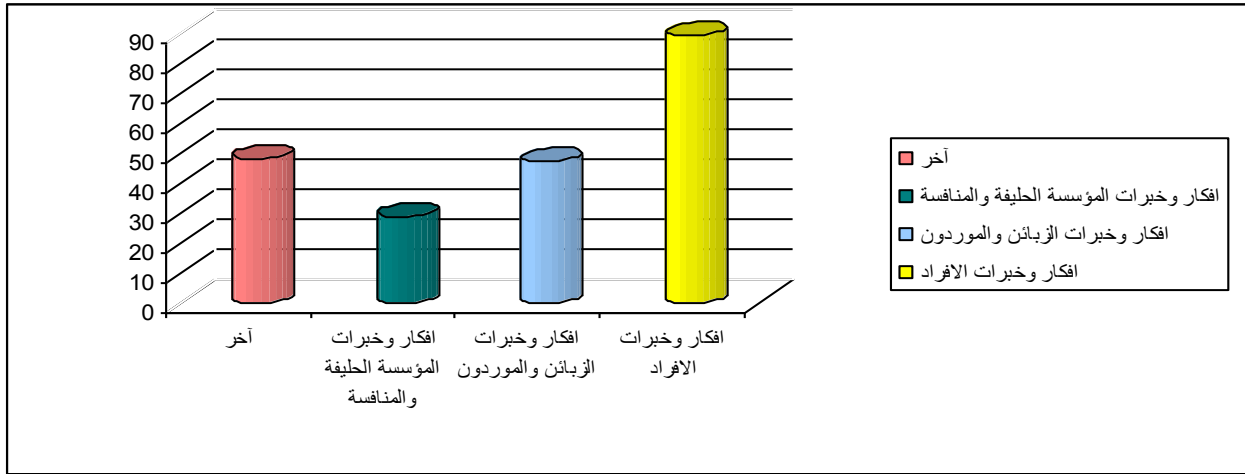
وقد أرجع بعض العاملين ذلك للأسباب التالية:

- تقييم العامل يتم على أساس المنصب لا الكفاءة.
- ثقافة المؤسسة لا تشجع على الإبداع.
- عدم الوعي الحقيقي بأهمية الإبداع لذا لا يدرج كعنصر أساسي في التقييم.
- روتين العمل الذي يقتل الرغبة في التجديد و بذل الجهد لتطوير العمل.

ومن خلال حوارنا مع بعض الإطارات والإطارات العليا وجدنا بأن اتصالات الجزائر قد قامت بإعداد عدة إجراءات و مواد للتشجيع على الإبداع و تبيان أهميته في المؤسسة و تأثيره على مستقبلها، ولكن ارتفاع نسبة عدم تقييم العامل على أساس مساهمة الإبداعية (46.01%) "أبدا 22.06% +نادرا 23.95%" يبرهن أن المشكل في تطبيق النصوص الخاصة بأهمية الإبداع و السهر على متابعة تطبيقها.

إمكانية تنمية رأسمال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التنظيمي و التدبير الحالي

الشكل رقم (12) مصادر المعرفة في اتصالات الجزائر



(أنظر الملحق 17)

إن أهم المصادر التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر كمنبع للمعرفة هي أفكار و خبرات الأفراد بنسبة 41.87% ثم تليها أفكار و خبرات الزبائن و الموردون، و أفكار و خبرات المؤسسات الحليفة و المنافسة ، بنسب هي على التوالي 22.06%، 13.62%، أما بقية العينة 22.54% فقد ذكرت مصادر أخرى مثل : الوزارة، الوسائل التكنولوجية الجديدة، الانترنت، وسائل الإعلام، البحوث و الدراسات،..إلخ.

الجدول رقم (26) حرص المؤسسة على تعزيز الحوار وقيامها بتعميم أفضل الانجازات

لا	نعم		
144	69	الحرص على تشجيع مجالات الحوار و المناقشة	التكرار النسبة المئوية%
67,60%	32,40%		
162	51	نشر و تعميم أفضل الإنجازات	التكرار النسبة المئوية%
76,05	23,95		

نجد من خلال هذا الجدول أن 67.60% من العينة تنفي كون مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تشجيع الحوار و المناقشة مع عمالها و نشر المعرفة بينهم ، هذا ما يعزز النتيجة المستخلصة من السؤال الخاص بمشاوراة الإدارة لعمالها في اتخاذ القرار فهي تعتبر عمالها أداة لتنفيذ القرارات لا يحق لهم مناقشتها و التفاوض فيها ، و هذا ما يكشف عدم اهتمامها بأفكارهم و عدم محاولة استغلالها و تطويرها

بما يخدم أهداف المؤسسة، بينما 32.4% يرون غير ذلك أي أن اتصالات الجزائر تعتمد على التحوار مع عمالها و مناقشتهم لأنهم محسوبين على الإدارة العليا، لذا يؤخذ برأيهم .

وبالنسبة المتوسط الحسابي يساوي 2.17% أي أكبر من متوسط أداة القياس 1.5 و الانحراف المعياري يساوي 1.15% و منه الاتجاه موجب . هذا ما يدعم التحليل فاتصالات الجزائر لا تحرص على تشجيع الحوار و المناقشة

وقد قامت أغلبية أفراد العينة 76.05% بنفي قيام اتصالات الجزائر بنشر و تعميم أفضل الإنجازات

التي قام بها العمال ، حيث أقر معظم العمال أن اتصالات الجزائر لا تقوم بنشر الإنجازات الكبيرة لعمالها، وهذا له رد فعل سلبي عليهم فلن يجهدوا أنفسهم في تطوير انجازاتهم إذا لم يكافؤوا عليها علنا و يتم شكرهم على المجهود الذي بذلوه فيشعرون ذلك بالتقدير و الإنتماء للمؤسسة ، مع الملاحظة أن مكافأة الإبداع على سبيل المثال يحدد قيمتها رئيس المدير العام مع عدم الإدلاء بها للآخرين .بينما نجد 23.95% من العينة وهم الأقلية يؤكدون أن المؤسسة تكافئ كل من يقوم بأي إنجاز جيد بنشره و تعميمه للعبرة و المنافسة ، و قد استندوا في ذلك على المواد و القوانين التي تكلف منحة لكل من يقدم عمل أو فكرة جديدة تخدم المؤسسة.

الجدول رقم (27) تشجيع العمال على تطبيق معارفهم اليومية في العمل

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
45	47	63	58	التكرار
21,12	22,06	29,58	27,24	النسبة المئوية %

إن 27.24% من أفراد العينة يؤكدون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تشجعهم على تطبيق معارفهم اليومية في العمل و 29.58% من الأفراد يرون أن ذلك يتم في معظم الأحيان ، و في المقابل ترى فئة أخرى من العينة أن هذا التشجيع نادرا ما يكون ، فهم في العادة مشغولين بتطبيق الأوامر الصادرة من الإدارة العليا لذا فهم في الأصل يتجنبون طرح الأفكار الجديدة و تطبيقها في العمل ، أما بقية أفراد العينة 21.12% فقد نفوا ذلك تماما .

المتوسط الحسابي يساوي 2.73% أي أقل من متوسط أداة القياس 2 و الانحراف المعياري يساوي 1.09% و منه الاتجاه سالب. أي أن أغلبية أفراد العينة ترى بأن اتصالات الجزائر لا تشجعهم على تطبيق أفكارهم في العمل و هذا أمر سلبي يؤكد عدم ثقة الإدارة في مهارة عمالها و عدم ثقة العمال في أن الإدارة ستسمح لهم بالتجريب و من ثم مكافئتهم نظير عملهم .

تحليل المقابلات :

مقابلة مع مسؤولة مع رئيسة مكتب التدريب باتصالات الجزائر.

- السؤال الأول: هل تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية تهتم بتنمية رأس المال البشري وتطويره ؟ فيما تتمثل؟

- الجواب الأول :نخصص اتصالات الجزائر سنويا 2% من الكتلة الأجرية لتدريب مواردها البشرية، فهي تعتمد على التدريب كأساس للاستثمار في رأس المال البشري.

- السؤال الثاني: هل بلقصالات الجزائر سياسة معينة في تشجيع العمل على مواصلة التدريب وتنمية قدرات العمال ، وهل هناك ربط بين الاحتياجات التدريبية للعمال والاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة .

- الجواب الثاني: تعتمد اتصالات الجزائر على مخطط التدريب، كعامل وصل بين الإدارة والعمال فيتم التخطيط لبرامج موافقة لأهداف المؤسسة، وكذا تركز على تطوير العمال الذين يحتاجون الى تنمية قدراتهم. لكن لا يوجد تنسيق بين أهداف المؤسسة وبرامج التدريب .

-السؤال الثالث: حسب رأيكم هل عملية التدريب في اتصالات الجزائر سمحت بتطوير الكفاءات بها ؟

-الجواب الثالث :هذا من أهم أهداف التدريب في المؤسسة، فالبرنامج التدريبي يخضع للتقييم حتى بعد انتهائه، من أجل معرفة أثره على العمال.

- السؤال الرابع: كيف تحافظ المؤسسة على رأسمالها البشري ؟

- الجواب الرابع : بالوسائل التحفيزية المتاحة (المنح -الترقيات - التويب)

-السؤال الخامس:هل سياسة اتصالات الجزائر تعمل على دعم وتشجيع العمال على الإبداع ؟

-الجواب الخامس : نعم، من خلال تهيئة نظام محفز لتسيير العمال يحرص على تقدير مواهبهم

وتشجيعهم على الإبداع من خلال استغلال تكنولوجيا والمعلومات والاتصال باتصالات الجزائر نقدم دائما الفرصة للعمال خصوصا في الجانب التقني من اجل الإبداع وخلق منتجات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمثال لذلك :.حيث أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها و على إطلاعهم على التقنيات الجديدة و حثهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم في كيفية تطبيقها بشكل فعال.

حسب الأجوبة التي تحصلنا عليها من السيدة رئيسة مكتب التدريب. يتبين لنا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على التدريب كعامل رئيسي من اجل تنمية الاستثمار في رأس مالها البشري . والحرص على تغطية الاحتياجات التدريبية بمخطط التدريب .بتخصيص 2% من الكتلة الاجرية واعتمادها على المنح والعلاوات للتحفيز على التدريب والإبداع.

على الرغم من أن إجابتها تبدو محفزة و مطمئنة خاصة و أنها في منصب من المفروض أنها تلم فيه بوضع التدريب في اتصالات الجزائر، إلا أن الواقع غير ذلك ؛ فهذا ما استنتجناه من تحاورنا مع العمال في دائرة الموارد البشرية ، فحتي مع هذه المسؤولة عندما طلبنا منها مخطط التدريب للفترة 2006-2009 لمحاولة الاستفادة منه في التحليل ،كانت إجابتها بأنها لا تملك أي مخطط تدريبي للمؤسسة سوى المخطط التدريبي التقديري لسنة 2009 الذي قامت هي بإعداده.

حتى أننا نجد تناقض في إجابتها عن السؤال الثاني فهي من جهة تؤكد ان مخطط التدريب يتم برمجته موافقا لأهداف المؤسسة ، ثم تخبرنا بأن لا يوجد تنسيق بين أهداف اتصالات الجزائر و البرامج التدريبية.

مقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية باتصالات الجزائر.

هذه المقابلة الوحيدة التي كانت مباشرة باعتبار أنها كانت مع مؤطرننا في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-جواب السؤال الأول: من المفروض أن تكون إستراتيجية تنمية رأس المال البشري تركز أساسا على التدريب الفعال، لكن في اتصالات الجزائر فمستوى التدريب في معظم الأحيان ضعيف ، وهذا يرجع لعدة أسباب منها عدم استقرار الإدارة العليا فقد تداول على رئاسة هذه المؤسسة أكثر من خمس رؤساء على مدار سبع سنوات ، ومديرية الموارد البشرية لم تؤسس إلا منذ 2006(*) حيث كانت تقتصر على كونها مصلحة شؤون العاملين، وكذلك لنقص الوعي من طرف المسؤولين بأهمية التدريب و كذا العمال بأهمية التركيز في البرنامج التدريبي .

-جواب السؤال الثاني: تشجع العاملين على التدريب من خلال النصوص و المواد المبرزة لأهمية التدريب ، حيث تعمل الإدارة العليا الحالية على إنشاء خلية تعمل على تقييم أداء رؤساء المديرية و تخصيص دورات تدريبية متخصصة عن كيفية تواصلهم مع مرؤوسيهيهم و حثهم على الإبداع.

- جواب السؤال الثالث: هي تعمل على ذلك ففرضا بالنسبة للتقنيين فانه يتم تكوينهم تكوينا جيدا على أي برنامج جديد يتم اعتماده في المؤسسة.

- جواب السؤال الرابع: من خلال تطوير شروط العمل.(التدريب ، التحفيز) وجعلها تتماشى مع متطلبات المنصب و أيضا من خلال إدارة الصراع بين العمال.

- جواب السؤال الخامس: : نعم، فقد تم إصدار عدة قرارات تشجع على الإبداع في المؤسسة، و تكفل تبني أية أفكار جديدة للعمال مع تخصيص منح و امتيازات عديدة لأصحابها.

حسب الأجوبة التي تصلنا عليها من طرف السيد المؤطر، نستخلص بأن اتصالات الجزائر تركز كثيرا على إضفاء الطابع النصي على سياستها في تأطير التدريب و الإبداع بكم هائل من النصوص يبين أهمية كليهما في تطويرها و هذا جيد غير أنها لا تتابع عملية تطبيقها؛ إما لتعدد الثقافات التي تدخل عليها بمجرد تغيير الإدارة أو بسبب عدم قدرتها على مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط و تكيف البرامج التدريبية على أساسها فهي لا تملك سياسة طويلة المدى جادة يقضه تحرص على تبني التدريب كمبدأ و أصل في تطوير رأس مالها البشري و تهيأ لتبني ثقافة الإبداع بها.

مقابلة مع سؤول في مصلحة الأجور في اتصالات الجزائر

- جواب السؤال الأول: بللتأكد ، تملك اتصالات الجزائر إستراتيجية للاستثمار في رأس مالها البشري ،تتمثل في مخطط التكوين الموضوع من طرف المؤسسة لخدمة أهدافها بتغطية الاحتياجات التدريب و تدعى عائد فردي وجماعي للعمال من اجل تحقيق أهدافها المسطرة.

- جواب السؤال الثاني: تشجع عمالها كثيرا على التدريب و الإبداع من خلال مخطط التكوين السنوي أو من خلال العامل بنفسه بتشجيعه على التطور و تنمية مهاراته.

- جواب السؤال الثالث: تخصص اتصالات الجزائر نسبة كبيرة من الميزانية لتدريب العاملين في المؤسسة من أجل زيادة كفاءة ومعارفهم، وكذا من أجل أن تصبح مؤسسة تنافسية بزيادة كتلتها الإنتاجية والمعرفية.

و بالتالي تتحول معارفهم إلى أموال بالمؤسسة تعمل على استثمارها من أجل تحقيق الأفضل للمؤسسة.

- جواب السؤال الرابع: من أجل أن تشجع اتصالات الجزائر كفاءاتها عليها أن: تعمل على إيجاد آلة تقيد بها لتطوير الكفاءات المحلية و التركيز على أن تصير رأس مالها البشري جزء لا يتجزأ من أصول المؤسسة.

- جواب السؤال الخامس: تحفز اتصالات الجزائر العمال على الإبداع من خلال منحة أقرتها الإدارة العليا لكل مشروع إبداعي يرقى بالمؤسسة.

نلاحظ من هذه الأجوبة وعي هذا المسؤول بأهمي تميم رأس المال البشري في المؤسسة و ضرورة تنميته بخلق آلية لتطوير الكفاءات المحلية بها و أن تعتبرهم أصل من أصولها المهمة.

خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا لذا الموضوع الهام " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة دراسة حالة اتصالات الجزائر " تبين لنا أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى تأطير سياستها تجاه رأس مالها البشري بخلق عدة قوانين و مواد و إجراءات تحت على تنمية دور التدريب في تنميته و كذا التشجيع على الإبداع، و زيادة الميزانية المقدرة للتدريب ب2% من الكتلة الأجرية ، لكن هذه المواد تبقى حبر على ورق ما لم يتم تطبيقها بشكل فعلي، و تصبح الميزانية عبئ و تكلفة على الإدارة إذا لم يتم استثمارها في برامج تدريبية فعالة تخدم بالأساس أهداف المؤسسة التنموية ، فيجب أن تتم حسب الأسس الصحيحة في جميع مراحلها خاصة في تحديد الاحتياجات عبر تقييم الأداء.

ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان، و المقابلة تم التوصل للنتائج التالية:

- إن الأساس في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري هو الاهتمام بالتدريب و اعتباره أهم منشط له.
- يؤثر نمط تسيير المؤسسة في رأس المال البشري سلبا أو إيجابا فهو يتعامل معه إما على أساس أداة تنفيذية للقرارات الصادرة فهو حيث لا يحاوره في اتخاذها و لا يفسح له المجال في تطوير مجال عمله، و لا يهتم بتثمينه لثقته في عدم المقدرة على التطور و تطوير المؤسسة، هذا ناتج عن قصر النظر و التمسك بالنظام التقليدي البيروقراطي و المركزي في اتخاذ القرار ، هذا النمط بالتأكيد لا يخدم في عصرنا هذا أي مؤسسة لأن بيئة الأعمال أصبحت معقدة و في حالة عدم التأكد .
- *أو اعتباره أصل من أصولها، لذا عليها مراجعة سياسة تسيير رأس مالها البشري و القيام بخلق آلية لتنميته ترتكز على التدريب و الثقة في خلق أفراد مبدعين ، و هو الحل الصعب التطبيق في مؤسسة عمومية خاصة لكن مع اليقظة الاستمرار في المتابعة يمكن تأسيس هذه الآلية التي عاندها سيكون على المدى الطويل للمؤسسة، تكون بمثابة التهيئة للإدارة بالمعرفة التي أحد ركائزها رأس المال البشري.

الخاتمة العامة

لقد اقتضت النظرة التقليدية للعامل على قدرته في أداء الأعمال اليدوية التي تحتاج إلى قدر قليل من المعرفة، و المهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. و تم اعتباره لمدة طويلة عنصر اقتصادي مثل الأرض و رأس المال يتم تسييره بنفس الطريقة التي تتبع مع العناصر المادية، أما وبعد شيوع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم والتدريب خصوصا وغيرهم من أشكال تنمية المهارات و القدرات تؤخذ بعين الاعتبار في إطار معاملتها كاستثمار ، أما العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي .

فأخذت المنظمات منطلقا جديدا في إدارتها و تسييرها لرأس مالها البشري مع إدراكها لأهميتهم وقدرتهم على تغيير الأمور إذا ما تمت إدارتهم و تأطيرهم بكيفية جيدة من طرف المسيرين حتى يتم استغلال طاقاتهم الهائلة لتحقيق الأهداف المختلفة، فأصبحت بذلك محل اهتمام الكثير من الباحثين ورجال الأعمال الذين وجدوا في تسيير رأس المال البشري و الاستثمار فيه، الملجأ الآمن لتحقيق جودة و ميزة تنافسية خاصة، لأنهم يمثلون منبع طاقتي وفكري هام وحيوي لبقاء و نمو المنظمة.

بعد قيامنا بدراسة و تحليل مجموعة عناصر البحث عبر جانبه النظري و التطبيقي أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

اختبار صحة الفرضيات:

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر عبر نشاط تسيير وإدارة رأس مالها البشري إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية قدرات و مهاراته فتلجأ من أجل ذلك إلى الاستثمار فيهم عن طريق تدريبهم بشكل أساسي، وإعادة تأهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة، حيث لجأت إلى :
 - ✓ رفع الميزانية المخصصة للتدريب إلى 2% من الكتلة الأجرية.
 - ✓ رفع عدد الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية.
 - ✓ اعتمادها على تنوع أساليب التدريب و مكان إجرائه.
 - ✓ إبرامها لعقود مع معاهد متخصصة في التدريب، تتوفر على الإمكانيات البشرية و المادية لأداء السهر على نجاح البرنامج التدريبي

و منه فإن الفرضية الأولى صحيحة.

• إن المؤسسة حريصة على حسن استغلال القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين بها، باستعمالها لوسائل وطرق عديدة تمكنها من تفجير طاقاتهم لحسن استيعابها، لأن الاقتصار على تدريب رأس المال البشري غير كاف لوحده لإنجاح هذا الاستثمار و هذا ما تم استنتاجه من المقابلات و نتائج الاستبيان، فنقص التواصل و الثقة بين الإدارة العليا و العمال ، و عدم تشجيعها و تحفيزها لرأس مالها البشري على التطور يضعف من قدرة المؤسسة على تثمين و استغلال قدرات عمالها بشكل جيد لذا يجب استكمال و وظيفة التدريب بوظائف أخرى لتكميلها، وبذلك تظهر صحة الفرضية الثانية.

• إن النمط التسيير و التدبيري الحالي لاتصالات الجزائر الغير مستقر و الغير المحفز، لا يشجع تحفيز العمال على تطوير معارفهم أو محاولة تطبيق الأفكار الجديدة في أعمالهم اليومية ، هذا الذي يخلق تعود سلبي لدى العامل على عدم بذل جهد فكري في محاولة تنمية مهاراته ، و بالتالي خسارة المؤسسة لهذه الطاقات و التسبب في ركود المعارف لديها ، و بالتالي نثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة النظرية:

- رأس المال البشري هو مجموعة المعارف و المؤهلات، الكفاءات و مختلف القدرات التي يمتلكها الفرد و التي تتمح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار.
- أصبح الرأس المال البشري ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على البقاء والمنافسة ، في ظل التطورات السريعة الحاصلة في المجتمع
- يعود فشل العديد من المنظمات إلى إهمال دور رأس المال البشري، فنجاعها لن يتحقق إلى باستغلال معارفه الكامنة وتطويرها يعد استثمار في أصل من أصولها يعود بالمنفعة و المردودية الكبيرة للمنظمة.
- التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمر كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.
- التدريب أداة مهمة للاستثمار اللامادي فهو منشط فعال لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري، يحرص على مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في المحيط.
- تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة مهمة وحساسة من مراحل إعداد البرنامج التدريبي، فهي مسؤولية كل المستويات الإدارية من خلال التنسيق مع المسؤولين عن تدريب وتطوير رأس المال البشري، ويجب الحرص على أن تكون هذه المرحلة بالفعالية والدقة المطلوبة ، لأن نجاح أو فشل هذه المرحلة سيؤثر بالإيجاب أو السلب على المراحل المتبقية.
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يجب أن يتوافق مع احتياجات الأفراد والمنظمة والعمل، أي

- يجب أن يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة له، ولهذا فإن اختيار المتدربين والمدرّبين والمكان والزمان والمحتوى، أمور يجب الاهتمام بها بعناية كافية وإلا كان مصير البرنامج هو الفشل.
- وجب على المنظمة إعداد مخطط لتقييم البرنامج التدريبي " قبل و أثناء و بعد" بكل جدية و دقة لمعرفة ما تم تحقيقه من خلال هذا البرنامج، وهذا عن طريق تقييم ردود أفعال المتدربين ودرجة تعلمهم والتغييرات التي حدثت على سلوكهم في العمل، وفي الأخير تقييم النتائج التي تم تحقيقها و تصحيح الأخطاء و سد النقائص التي تم الوقوع فيها.
 - أحد الأهداف الأساسية للعملية التدريبية هو تطوير معارف رأس المال البشري و تنميته، من أجل زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار .

نتائج الدراسة الميدانية:

- إن اتصالات الجزائر على دراية بأهمية رأس مال البشري على الوجه النظري ، لكنها لا تسعى إلى تثمينه بالصفة الصحيحة الفعلية، فالسياسة التدريب المتبعة تشوبها العديد من النقائص و المشاكل ، بدءا بمرحلة تحديد الاحتياجات حيث لا تتم على أسس صحيحة يتم فيها تقييم العامل و تحديد نقاط ضعفه، و وضع البرنامج التدريبي حيث أن أغلب المواضيع المتناولة في البرامج التدريبية مكررة ، و لا يتم الحرص فيها على أن تكون مؤهلات المتدرب متوافقة مع متطلبات هذا البرنامج. و صولا إلى مرحلة تقييم البرنامج التي لا يعلم معظم المستفيدين من التدريب بوجودها ، و إن و جدت فلا يعلمون بنتائجها.
- المواد و القوانين التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر هي جيدة من حيث الصياغة و ضعيفة من حيث التطبيق و المتابعة.
- عدم استقرار الإدارة في اتصالات الجزائر، يخلق جو من عدم الارتياح و الترقب الدائم للقرارات الجديدة الصادرة لدى العمال، و بالتالي عدم القدرة على تطبيق و الاستمرار في أي سياسة لتنمية رأس مال البشري باعتبار أن أي سياسة جديدة تلغي ما قبلها .
- إن عملية تطوير المهارات و المعارف يتطلب من المؤسسة الحرص الدائم على توفير البرامج التدريبية الفعالة لعمالها.
- الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية عند الشروع في أي تجديد أو تغيير في المؤسسة يشكل دافع قوي للرأس مال البشري للاستجابة و التفاعل مع هذا التطور و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

آفاق الدراسة :

إن دراستنا لهذا الموضوع أي " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة"، فتح أمامنا آفاق جديدة لدراسات أخرى تزيد من إثرائه، لذا قمنا باقتراح مجموعة من المواضيع التي نذكرها فيما يلي:

✓ دور الاستثمار في رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية.

✓ أثر المناخ التنظيمي على رأس المال البشري للمنظمة.

✓ أهمية ثقافة المنظمة في بناء و تقوية الاستثمار في رأس المال البشري.

و في الختام نرجز أن نكون قد قدمنا رؤية واضحة حول أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في

المنظمة الحديثة، و نأمل أن نكون وفقنا في اختياره و الإلمام بجانبه النظري و التطبيقي، و عرضه

بالشكل الذي يثري مجال تخصصنا "إدارة الأعمال". كما نرجو أن يكون مادة لانطلاق بحوث أخرى في هذا المجال.

قائمة المراجع

- 1- عبد الله مالكي www.dahsha.com/viexarticle.php?id=27984 يوم 2010/11/14 على الساعة 30:11
- 2- فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتب الحديث ، الطبعة الاولى ، 2007 صفحة 73-74 .
- 3- رياض بن صوشة www.hrdiscussion.com/hr2598htm 2009/09/06 على الساعة 10:53
- 4- محمد مرايمى ، إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية فى ظل العولمة ، مذكرة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، البليدة ، 2007 صفحة 57.
- 5- بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة ، مفاهيم واتجاهات التنمية البشرية ، و فرص الاندماج فى اقتصاد ، المعرفة والكفاءة البشرية ، الملتقى الدولي بور قلّة ، 10/09/2004.
- 6- سملاى يحضة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه دولة فى العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادي و التسيير ، 2004 صفحة 113.
- 7- عرابة الحاج ، بن حامد عبد الغنى ، دور رأس المال الفكري فى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات ، المؤتمر العالمي الدولي البليدة حول إدارة و القياس رأس مال الفكري فى المنظمات الحديثة البليدة 2-2008/12/3
- 8- ناصر دادى عدون ، إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي دار المحمدية العامة الجزائر 2006 صفحة 128.
- 9-Sohiel chennouf capital human Enterprise et salaries dans la région d'alger these doctora science économique université de paris I-FANCTEON-SOGBONNE SCIENCES.42p1992
- 10- شين لزهر ، اثر المال البشرى على النمو الداخلى الاقتصادي (1970-2007) ، تخصص اقتصاد كمي ،كلية العلوم الاقتصادية الجزائر 2005 صفحة 43.
- 11- الهادى بوقفول الاستثمار البشرى و إدارة المكفئات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها فى الاقتصاد المعرفة الملتقى الدولي الأول ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 12- KHALED KHEBBACH NEILAN ET DJADI LE CAPITAL INTELLECTUEL ET GESTION DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE CONCEPTS PRIORITES ET

2008.

- 13- عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسة العربية، مركز الخبرات المرضية للإدارة يميك ، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 1996.ص20-21 بتصرف.
- 14- bouhanna Ali, Behkechi.Ghaouti,le savoir est le capital humain une combinaison ganante a l'ère de l'information,le premier colloque international,ourgla,9-10-mars.2004.
- 15-<http://fr.wikipedia.org/wiki/capital-humain>. Le 16/08/2009 à 17 :30
- 16- حميدوش علي، التنمية البشرية و قضايا الشغل مع الإشارة إلى الجهود الجزائرية،مجلة الأبحاث العربية الاقتصادية ،سداسية، العدد 0 ، جامعة سعد دحلب، ص 181.-182.
- 17-Jeanne seyvet.
www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/ser/pdf/capitalhumain.pdf le 16/03/2010 a 21 :08.
- 18-Jean-yves parx, le manuel du knowledge management ,dunond, paris ;2003,p13.
- 19- عبد الستار العلي جا و آخرون، المدخل إلى المعرفة،دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن،2006، ص 121.
- 20- سي أحمد نذير ،دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،إدارة أعمال،البلدية،2005،ص 155
- 21-Alian chamak , www.easaybourse.com/bourse/intarview/alain-chamak-kpmg-648 , 16/12/2009 , a 12:00.
- 22- هامش الشمري،نادية الليثي،الاقتصاد المعرفي، دار صفاء النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008 ص ص 50-51..
- 23- محمد عبد العال ، نجم عبود نجم، نحو إطار مفاهيم لدراسة و تقييم رأس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 3-5-أفريل-2006.
- 24-Yatim mouhamed , benazza m.amine,l'investissement en ressources humaines et stratégie de développement de compétences, ,le premier colloque international,ourgla,9-10-mars.2004.
- 25- محمد عواد الزييات ،اتجاهات معصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2008،ص279.

- 26- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإبداعية-رؤية مستقبلية-الملتقى الدولي البلدية،2008.
- 27- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري-انطلاقة معاصرة-دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى،2008، ص19
- 28- عبد الله بلوناس، قدايفية أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الثالث حول التحديات المعصرة لمنظمات الأعمال، عمان، الأردن،27-29-أفريل-2009.
- 29- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ،مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، 2007، عمان، الأردن،ص290.
- 30- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، عمان،الأردن،2009، ص 18
- 31- سعد العنزي، رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العدد 2001/28 ، ص 155.
- 32- سعد العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن،2009، ص ص 102. 103
- 33- براق محمد، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في استقطاب أنماط التنمية الاقتصادية،المؤتمر العلمي حول التنمية البشري و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر،03-05-أفريل. 2006
- 34- عبد الرحمان بن عنتر،واقع و تحديات التنمية البشرية بالجزائر، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر،03-05-أفريل. 2006
- 35- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،2003،ص ص 284.285
- 36- سملاي يحضة، سعيد وصاف، نحو تسيير إستراتيجية المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحادي التنافسي للمؤسسات و، كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، الجزائر،2005
- 37- بومنجل السعيد،رقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي المستديم في المنظمات الأعمال،المؤتمر الدولي،البلدية،02-03-ديسمبر 2009
- 38- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2006،ص ص 103.104

39-www.easybourse.com/bourse/information/richesses-du-capital-humain-quels-defis-pour-les-entreprises--3045 le 14/11/2010 a 11 :00.

40- توماس ستيوارت، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2004، ص 476.

41-Claude roche, www.easybourses.com/bourse/interview/claude-roche-france-telekom-643 le 14/11/2010 a 12 :15.

42- نوال بن عمارة، محاسبة الموارد البشرية، التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي الأول بورقلة، 09-10-مارس-2004.

43- كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، حاسبة رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، ملتقى دولي، ادارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة بالبلدية، 02-03-ديسمبر-2008.

44- Cacot solène, Rebouissosoux christelle.

www.oecononia.net/private/cours*economieentpride/themes/themed/capitalhumain.pdf . le 14/01/2010 a 12:30

45-Jean paul betbeze, www.easybourse/interview/jean-paul-betbeze-credit-agricole-sa-642. le 16/12/2009 a 11 :00.

46- Jean-fançois casta, www.tean.univer-paris1.fr!teamperso/sollogou/mreemploichomage/ch6_capital_humain.pdf le 14/01/2010 a 12:30

47- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين JNTEC عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين) الطبعة الأولى للطباعة والنشر و التوزيع 2004 هليوبوليس غرب مصر، ص 187.

48- بن زهي منصور، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- نظرة سيكولوجية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10-مارس 2004.

49- نوري منير و آخرون، تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي البلدية حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، البلدية 2-3 ديسمبر 2008.

50- صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 209

51- Sylvie ganon, Marian lavoie, guide de gestion de ressources humaines, techno compétences, Québec, canada, 2003, p86

52- فيصل حسونة، إدارة المورد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص138

53- بوردي نعيمة، التدريب كأداة لتأهيل ، تميم الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة و المنافسة العالمية، الملتقى الدولي حول تميم الكفاءات البشرية و تميمها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، عناية 14-15 نوفمبر 2006

54- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، ص192

55- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم أريد للكتب الحديث، عمان ، الأردن 2009، ص 240. ص3

56- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية، البلدة 2005 ، ص 61

57- تشام فاروق، أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالاقتصادية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005

58- نجم عبود نجم ، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2006 ، ص 19

59- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2008، ص 313

60- قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، المسيلة، 3-4 ماي 2005

61- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004

62- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 157-158.

63- François , Vanessa bourgios, www.interaide.org/pratiques/pages

/education/3pedagogie/outils_okpk/OKPK_perp_formation.pdf le 12/03/2010 a 22:00.

64- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد لبشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 394.

- 65- محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية نظام الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، البلدة، 2005 ، ص 150
- 66- كمال رزيق، دور التدريب الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية و تنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، عناية، 14-15/11/2006.
- 67- عبد الباري ابراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية و دلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص 96.
- 68- كمال يونس، www.hrdiscussion.com/hr365.html، تاريخ الاطلاع: 2010/02/17 على الساعة 12:12 دقيقة.
- 69- - شيخ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان 2003، ص ص 316-317.
- 70- - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005. ص 49
- 71- - حنا نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 113.
- 72- - محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، مرجع سابق، ص 143
- 73- - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003 ، ص 192
- 74- عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة (2)، 2007، ص 247
- 75- خيضر كمال حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2007 ص 135
- 76- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 204 . 205
- 77- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، عمان ، الأردن ، 26-27/4/2006
- 78- سهام شيهاني، دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة ، 2008 ص 14.

- 79- حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 347
- 80- سليم بطرس جلدة و آخرون، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة، عمان ، الأردن، 2006 ص 41
- 81- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 293 نقلا عن :شوقي ناجي جواد، سلوكيات الإنسان و انعكاساتها على دار الأعمال، دار الحكمة، بغداد، 1992، ص 177.
- 82- محمد بزيح العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، www.nauss.edu.sa ، الرياض، 2006
- 83- موسى جريس قاقيش و آخرون ، الإبداع و علاقته بالإنتاجية، معهد الإدارة العامة ، عمان، 2001، ص 20.

الاستبيان

i. البيانات العامة:

- 1- السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة.
- 2- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 3- الفئة المهنية : الإطارات العليا الإطارات المتحكمين التنفيذيين
- 4- الأقدمية في المهنة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ii. رأي المبحوثين في تدريب و مساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم .

- 1- هل يحدد المدراء الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل في إدارتهم و أقسامهم، وذلك بالارتباط مع تقييم أدائهم ؟

دائماً معظم الأحيان أحيانا نادرا أبدا

- 2- خلال السنوات الخمس الأخيرة هل تلقيتم تكوينا متخصصا في مجالكم؟

أبدا مرة واحدة 1-3 مرة أكثر من 3 مرات

من أجب بأبدا ينتقل إلى المحاور الرابع.

- 3- هل محتوى و أهداف البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه كان متناسبا مع طبيعة عملك ؟

متناسب بدرجة كبيرة متناسب إلى حد ما غير متناسب تماما

- 4- هل مدة البرنامج كانت كافية ؟ كافية جدا نوعا ما غير كافية تماما

- 5- هل هذا التدريب كان ؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

أيهما تفضل ، و لماذا.....

- 6- ما هي أكثر الطرق استخداما في البرنامج التكوين الذي خضعت له ؟

التدريب العملي المحاضرات دراسة الحالة الزيارات الميدانية

أخرى حددها :

- 7- هل استفدت من هذا التدريب بنسبة ؟ كبيرة جدا متوسطة قليلة جدا لم أستفد بتاتا

- 8- هل واجهتكم صعوبات أثناء برنامج التدريبي ؟ نعم لا

في حالة (نعم) أذكرها : -

- 9- هل تم تقييم البرنامج التدريبي الذي خضعت له ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة (نعم) ،من قام بعملية التقييم ؟

المشرف على البرنامج المتكونين المدراء و المحاضرون

الرؤساء المباشرين أخرى حددها

10- هل هذا البرنامج التدريبي كان كاف للأدوار المنسوبة إليك ؟

كاف جدا كاف نوعا ما غير كاف بتاتا

iii. مدى مساهم التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد

1- هل ساعدك التدريب في تطوير قدراتك العملية ؟

كثيرا نوعا ما لم يساعد بتاتا

2- إذا كانت إجابتك كثيرا فهل استثمرت ها ته المهارات و القدرات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة لمؤسستك ؟

نعم كيف

لا لماذا

3- هل كان التدريب الذي تلقيتَه محفزا لك على الإبداع ؟

كثيرا نوعا ما على الإطلاق

إذا كان إجابتك "على الإطلاق" فهل هذا يعود إلى:

- نمط التسيير غير مناسب

- عدم التناسب بين التكوين و الإبداع المطلوب

- غياب التحفيز في مجال الإبداع داخل المؤسسة

- آخر

iv. وصف للنمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة .

1 (هل النمط التسيير الحالي للمؤسس :

مباشر

بالمشاركة

قيادي

هرمي

لا أعرف

2-من طرف من تتخذ القرارات بالمؤسسة ؟

الإدارة و حدها الإدارة بعد مشاورة العمال آخر حدده
.....

3-هل تشارك مسئوليك في اتخاذ القرارات ؟

دائما معظم الأحيان نادرا أبدا

4- هل تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل؟

دائماً معظم الأحيان نادراً أبداً

إذا كانت الإجابة ب "نادراً" أو أبداً فهل هذا يعود؟ إلى :

-تغيير أسلوب العمل في المؤسسة غير ممكن.

- عدم اهتمام الإدارة باقتراحات عمالها فيما يخص أسلوب العمل.

- لا تعتمد المؤسسة على الأفكار في التطوير

- آخر حدده.....

5- هل تتيح المؤسسة الوقت للعاملين بتجريب الأفكار الجديدة؟

نعم لا

- إذا كانت لا فهل هذا راجع إلى :

-ضغط العمل الكثيف.

-تكلفة تجريب الأفكار .

آخر

حدده.....

6-هل يتم تقييم العامل على أساس مساهمته الإبداعية و المعرفية؟

نعم لا لماذا

7. إمكانية تنمية رأسمال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التنظيمي و التدبير الحالم .

1-ما هي المصادر التي تركز عليها المؤسسة لكسب المعرفة؟

-أفكار و خبرات أفراد المؤسسة

-أفكار و خبرات الزبائن و الموردين

-أفكار و خبرات المؤسسات الحليفة و المنافسة

أخرى :.....

2- كيف تسعى المؤسسة إلى تطوير رأس مالها البشري؟

التدريب و التكوين البحوث و الدراسات الخبرات أخرى

حددها :.....

3- هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار و المناقشة و نشر المعرفة؟

نعم لا

4- هل تشجع المؤسسة الأفراد على ممارسة و تطبيق معرفتهم في أعمالهم اليومية؟

دائماً معظم الأحيان نادراً أبداً

5- هل تقوم المؤسسة بنشر و تعميم أفضل الانجازات التي قام بها العمال فيها؟

نعم لا