



جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان:



دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري دراسة
حالة بفرع توزيع الكهرباء والغاز "مؤسسة سونلغاز" - أدرار -

إعداد الطلبة:

أقاسم خالد

كيحل سليم

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
فودوا محمد	دكتور	رئيساً
بن العارية أحمد	أستاذ مساعد - أ	مشرفاً
مصطفى سفيان	دكتور	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِنَّهُ أَلِيمٌ)

الإهداء

قال تعالى:

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

ثم الصلاة والسلام على المختار سيدنا محمد خير الأنام وعلم الهدى وشفيع الأمة ونور العالمين وعلى آله وأصحابه أجمعين وسلم تسليما كثيرا.

الى من علمني العطاء بدون إنتظار

الى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز

الى ملاكي في الحياة

الى بسمة الحياة وسر الوجود أمي الحبيبة

إلى كل إخوتي وأختي من هم شمعة تنير ظلمتي

إلى من بوجودها اكتسبت محبة وقوة لا حدود لها استبرق

إلى أستاذي المشرف بين العاربية أحمد الذي تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

إلى الأستاذ تيقاوي العربي الذي ساعدنا وزودنا بالمعلومات اللازمة على إتمام البحث

إلى زميلي ورفيق دربي أقاسم خالد الذي جلب السرور لي وسبب سعادتني

وإلى كل أصدقائي من لهم فضل علي

الإهداء

أول الشكر للمولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه
وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها.. فالحمد لله والشكر لله
والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين..

الى حكمتي.....وعلمي

الى ادبي.....وحلمي

الى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

الى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية

الى كل من أظهرو لي ماهو أجمل من في الحياة الى إخوتي وأخواتي

الى أخي التوأم بوبكر

الى كل أساتذتي والى أستاذي المشرف: بن العاربية أحمد الذي كان سندي
وعونني .

والى الأستاذ تيقياوي العربي الذي لا أستطيع التعبير له بالشكر عبر الكلمات

الى زميلي وصديقي العزيز: كجيل سليم الذي وقف بجانبني وألهمني وساعدني

الى كل أصدقائي: سالم، وفؤاد، ومحفوظ ، وعيسى، ومحمد ، ووليد ،

وسليمان، وعبد القادر .

ارجوا لكم كل التوفيق في مشواركم الدراسي وكذا المستقبل.

و أسأل الله العظم رب العرش العظيم أن يجمعني و إياكم في جنانه... آمين

كلمة شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل، و نطلي ونسلم على
خاتم الانبياء والمرسلين محمد - صل الله عليه وسلم -
بعون الله وتوفيقه انتهينا من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل حافل
بالتعب واليأس والرجاء والصبر وهدف الوصول إلى مبتغانا.
أما بعد " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
لهذا نتقدم بالشكر الخالص والجزيل والامتنان على : الأستاذ بن العاربة
أحمد على قبوله الإشراف على مذكرة تخرجنا وعلى ما قدمه لنا من عون
وكما نشكر الأستاذ تيقاوي العربي على مساندة إيانا
وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل
وفى الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضرنا اسمه أو نسيناه، ونسأل الله
العلي القدير الموفق لكل شيء، أن يجزيهم عنا خير الجزاء والحمد لله رب
العالم

شكرا لكم جميعا

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
7	الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها
9	الفرع الثاني: مجالات وأهداف تنمية الموارد البشرية
11	الفرع الثالث: وظائف تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الرأس المال البشري
15	الفرع الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
16	الفرع الثاني: خصائص وسمات رأس المال البشري
17	الفرع الثالث: مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته
21	المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرأس المال البشري
25	المطلب الثالث: إختلافات الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - أدرار -
28	تمهيد الفصل

29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المطلب الأول: طريقة الدراسة
29	الفرع الأول: منهج الدراسة
29	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
30	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
31	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة
31	الفرع الأول: أداة الدراسة
32	الفرع الثاني: مقياس الأداة
33	الفرع الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
39	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة
43	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
51	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
61	قائمة المرجع
64	الملاحق

قائمة

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	تصنيفات رأس المال البشري حسب الفئة	01
30	عينة الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة حسب المؤسستين	02
31	عدد الفقرات لكل متغير	03
32	درجة مقياس ليكرت الخماسي	04
32	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	05
33	الإتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب	06
34	الإتساق الداخلي لفقرات بعد التكوين	07
35	الإتساق الداخلي لفقرات بعد المعارف	08
35	الإتساق الداخلي لفقرات بعد الخبرات	09
36	الإتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات	10
36	الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإبتكار والتجديد	11
37	الصدق البنائي لمجال تنمية الموارد البشرية	12
38	الصدق البنائي لمجال تنمية الرأس المال البشري	13
38	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	14
39	معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان	15
39	توزيع أفراد العينة حسب النوع	16
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	17
41	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	18
42	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	19
43	نتائج التحليل الوصفي لبعء التدريب	20
44	نتائج التحليل الوصفي لبعء التكوين	21
45	نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الموارد البشرية	22
46	نتائج التحليل الوصفي لبعء المعارف	23
47	نتائج التحليل الوصفي لبعء الخبرات	24
48	نتائج التحليل الوصفي لبعء المهارات	25
49	نتائج التحليل الوصفي لبعء الإبتكار والتجديد	26

قائمة الجداول

50	نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الرأس المال البشري	27
50	نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة	28
51	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	29
52	نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد التدريب ورأس المال البشري	30
52	نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد التكوين ورأس المال البشري	31
53	نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري	32
54	نتائج قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بين بعدي التكوين والتدريب على رأس المال البشري	33

قائمة

الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
10	مخرجات التعلم	01
12	وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	02
20	تصنيف رأس المال البشري وفق القيمة والتفرد	03
29	متغيري الدراسة	04
40	توزيع أفراد العينة حسب النوع	05
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
41	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
42	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	08

قائمة

الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
64	إستبيان الدراسة	01
68	مخرجات برنامج spss	02

المقدمة

توطئة:

قد اصبح العالم يهتم بإدارة الموارد البشرية، حيث تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية لتصبح أساس تطوير المنظمات والمؤسسات على حد سواء، وبهذا أصبح موضوع الموارد البشرية أحد أهم الاهتمامات التي تشغل بال الاقتصاديين والاجتماعيين بالدرجة الكبرى، بحيث أصبح من البديهي أن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يشكل الركيزة الاساسية لتحقيق الرغبات وتحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمات، الامر الذي يستوجب على منظمات الاعمال أن تهتم بموردها البشري وفق آلية تنمية الموارد البشرية التي تتضمن التعليم، والتكوين والتدريب.

ويعتبر الرأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، بحيث هو وسيلة وأداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية وكذا التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، حيث أصبحت الدعامة والقوة الدافعة لها عبارة عن افراد يمتلكون قدرات ومهارات ومعارف تتلاءم مع متطلبات أهداف المنظمة باعتبار أن العنصر البشري أصل من أصول المؤسسة وأساس ثروتها.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن أن تبرز معالم الإشكالية من خلال الانطلاق من تساؤل جوهري يأتي على النحو التالي: ما مدى مساهمة عملية تنمية الموارد البشرية في تطوير وتكوين رأس مال بشري للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ولكي نجيب على الإشكالية السابقة لابد من أن نتطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: هل توجد علاقة أثر بين التدريب ورأس المال البشري؟

ثانياً: هل توجد علاقة أثر بين التكوين ورأس المال البشري؟

ثالثاً: هل توجد علاقة أثر بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة سنحاول الانطلاق من الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب ورأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكوين ورأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الموضوع لدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تعظيم قيمة رأس المال البشري في ما يلي:
- إسقاط الضوء على العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات.
- التغييرات التنظيمية تؤثر على الفرد لحاجته لامتلاك معارف جديدة، وتحديث مهاراته وقدراته.

أهداف الدراسة:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بتنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.
- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في إثراء رأس المال البشري.

دوافع اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:
- قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع.
- زيادة الرصيد المعرفي.
- توفرنا على معلومات مسبقة عن موضوع الدراسة.

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من الفرضيات فقد تم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الوصفي: متعلق بالجانب النظري للدراسة.

التحليلي: وهذا من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدارسة في مؤسسة سونلغاز.

مجالات الدراسة:

بالنسبة للمجال الزمني: تمت دراسة الجانب التطبيقي وذلك عن طريق أداة الاستبانة الموزعة على العاملين بالمؤسسة، وكان ذلك من أواخر شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي 2020.

بالنسبة للمجال المكاني: اقتصرت الدراسة على الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز الفرع رقم (01) والفرع رقم (02) "مؤسسة سونلغاز" بولاية أدرار.

صعوبات الدراسة:

إن من أهم الصعوبات التي اعترضت الطالبان في هذه الدارسة ما يلي:

- محدودية المادة العلمية المتعلقة بالكتب الورقية، أي أغلبية الكتب كانت إلكترونية وذلك بغلق المكاتب والجامعات بسبب جائحة كورونا.
- صعوبة في اعداد الطالبين للدراسة بسبب الحضر.

تقسيمات الدراسة:

بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب البحث تم الاعتماد على خطة هيكلها مقدمة ثم يليها تقسيم البحث إلى فصلين: حيث جاء في الفصل الأول حول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وجاء في الفصل الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز "الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز الفرع 01 والفرع 02". حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، حيث جاء عنوان البحث الأول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وضم ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة حيث ضم ثلاثة مطالب. وتم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين، حيث جاء عنوان البحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وضم هذا المبحث مطلبين، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان عرض وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة بحيث ضم هذا المبحث مطلبين.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد من بين جميع الامور التي تسعى اليها المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية خاصة أو عامة، هو تحقيق الربح، حيث تسعى منظمات الاعمال الى تحسين موردها البشري، من خلال إخضاعهم للتدريب والتكوين والتطوير، وذلك بغرض تعظيم قيمتها ورفع مستوى إنتاجيتها، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والابداع والابتكار والمعارف والمهارات يمكنه التغلب على ندرة الموارد الطبيعية، لهذا وجب على منظمات الاعمال الاهتمام بتنمية راس المال البشري من خلال وضع نظام تسيير محكم يشمل التعليم والتدريب الذي يحث على الابداع الوظيفي ويخلق الرغبة في العمل، الأمر الذي يؤدي بها إلى تخزين رأس مال بشري قادر على كسبها ميزه تنافسية مستدامة، في إطار بيئة أعمال سريعة التغيير والتطور.

بحيث سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما:

- ❖ **المبحث الأول:** الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري.
- ❖ **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة لكل من تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.

المبحث الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول كإطار مفاهيمي لتنمية الموارد البشرية ثم التطرق فيه إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهميتها، مجالاتها، سياساتها، وكذا وظائف تنمية الموارد البشرية، أما المطلب الثاني والمتضمن مفاهيم عامة حول الرأس المال البشري تم التطرق فيه إلى مفهوم الرأس المال البشري، خصائصه، وأيضا مكونات الرأس المال البشري، وأما المطلب الثالث فتضمن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تطرقت إلى مصطلح تنمية الموارد البشرية، وعليه نذكر مايلي:

- **تعريف (1):** تنمية الموارد البشرية تنظر للإنسان بوصفه عنصرا من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال والأرض وهو يقيم الاستثمار في رأس المال البشري ممثلا بالصحة والتعليم والتغذية والتدريب بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار ومن ثم يحكم على جدواه من خلال مقارنة معدل عائد الاستثمار البشري مع معدل تكلفة رأس المال. (زوير و العذاري، 2010، صفحة 20)

- **تعريف (2):** تنمية الموارد البشرية هي إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد ومن حيث المبدأ يمكن الاختيارات بلا حدود، كما أنها تتغير مع الوقت. وأهم هذه الاختيارات هي أن يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من العلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة. (محمد سمير، 2009، صفحة 72)

- **تعريف (3):** تنمية الموارد البشرية تعرف على أنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فظلا عن زيادة طاقاته وجهوده. (الدريدي، 2018، صفحة 215)

- **تعريف (4):** تنمية الموارد البشرية عرفها مجلس حكومات أستراليا عام 1992 على أنها استخدام موارد المجتمع وصيانتها وتعزيزها حتى يمكن المحافظة على العمليات التي تعتمد عليها الحياة وحتى يمكن النهوض بنوعية الحياة الشاملة الآن وفي المستقبل. وينظر إلى الإنسان بوصفه منتجا للمعرفة، وهو مورد حيث تعتبره المنظمات والدول على حد سواء مصدر قوة. وهذا يجعل الفرد أهمية في الاقتصاد، كما ويلقى على كاهل العامل أولا مسؤولية تزويد نفسه بالمعرفة، وعلى كاهل المنظمات ثانيا مسؤولية إعادة تنظيم رأس المال الفكري لدى المنظمات، وعلى الحكومات أخيرا مسؤولية توفير البنية الأساسية المطلوبة وصياغة سياسات التعليم والعمل والأسواق التي تعزز المعرفة بوصفها مصدر للثروة القومية. (جاسم، 2018، صفحة 255)

- **تعريف (5):** تنمية الموارد البشرية عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها اللممية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي

وسيلة تعليمية تمدّ الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج. (عمري، 2014/2015، صفحة 12)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن توفير العديد من الإختيارات للأفراد، واستخدام موارد المجتمع وتعديلها لإعداد العنصر البشري إعداد جيداً ليتوافق مع متطلبات المجتمع باعتبارها أحد الركائز التي تساهم في تطوير وتنمية القدرات والكفاءات البشرية. وبذلك فهي الوسيلة التي تساعد في تعليم الانسان بوصفه منتجا للمعرفة، وهذا ما يجعل الفرد أهمية في الاقتصاد.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم حيث أكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه استعداد تام للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل ويعني هذا المفهوم اعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قادرة على القيام بالمهام الانتاجية وتتم تنميتها وزيادة وعيها وتزويدها بالوسائل الحديثة وتحسين أساليب إدارتها.

وتستند إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى جملة من الخصائص أهمها:

1- إعتبار تنمية الموارد البشرية شريكا أساسيا ودورا استراتيجيا في رؤية المؤسسة الناجحة وخططها ومستقبلها.

2- تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا مهما من مداخل التحسين المستمر للأداء.

3- إنها عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف. (بوزان، 2014، الصفحات 403-404)

كما أن العمل على تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى الجماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

أ- الأهمية على مستوى العاملين:

* إخراج القوى الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.

* يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.

* يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة ربتهم في تحمل المسؤولية.

ب- الأهمية على مستوى جماعات العمل:

* تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الانتاجية.

* تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

ج- الأهمية على مستوى المنظمة:

* تؤدي تنمية الموارد البشرية في أي اجزاء المنظمة سيدفع بها إلى اجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى. (محمد، المغربي، و بشير، 2016، الصفحات 41-42)

كما أن هناك أهمية أخرى لتنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:

* **منتجة productive**: بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

* **مستقرة stable**: بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن، (أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل و فعاليتها أقل.

فعالة effective بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

مما تقدم نعتقد أن العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية تنحصر فيما يلي:

- رفع وتحسين القدرة في الأداء / الإنتاجية.

- رفع وتحسين الجودة/ الفعالية.

- تحقيق الإنتماء / الإستقرار. (غربي، سلاطنية، و قيرة، 2002، صفحة 20)

الفرع الثاني: مجالات وأهداف تنمية الموارد البشرية

أولاً: مجالات تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشري وتطويرها من القضايا التي تعنى بها المؤسسات باختلاف أنواعها سواء المالية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فمن هذه المجالات:

1- المجال التطبيقي: تطوير وتنمية الموارد في المجال التطبيقي (العملي) حيث يركز هذا المجال في تنمية وتطوير العنصر البشري في المهارات التي في مجال اختصاصه سواء الادارية والمهنية والتقنية لكي تتناسب مع متطلبات الشركة لإكمال مهامها بالكامل وفق الاختصاصات.

2- المجال الذهني: تتم تنمية وتطوير القدرات البشرية في كيفية أداء المهام التي يتم اكتسابها ذهنياً وفهماها بشكل واضح من خلال التحليل والنقد والإبداع والابتكار والتفكير السليم في تنظيم العمل بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الشركة.

3- المجال السلوكي: يركز هذا الجانب في كيفية نشر القيم والمبادئ داخل الشركة والقدرة على التحليل والإحساس بالمشكلات والنظرة المستقبلية للأمر والقدرة على التغيير والرؤية الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف.

4- المجال الوجداني: يدرس هذا المجال نفسية العنصر البشري في كيفية وضع الشخص في المكان المناسب ليتناسب مع العمل الذي يريده لتكون عنده القناعة التامة في تقبل الوظيفة ذهنيا ونفسيا. (بوزان، 2014، الصفحات 404-405)

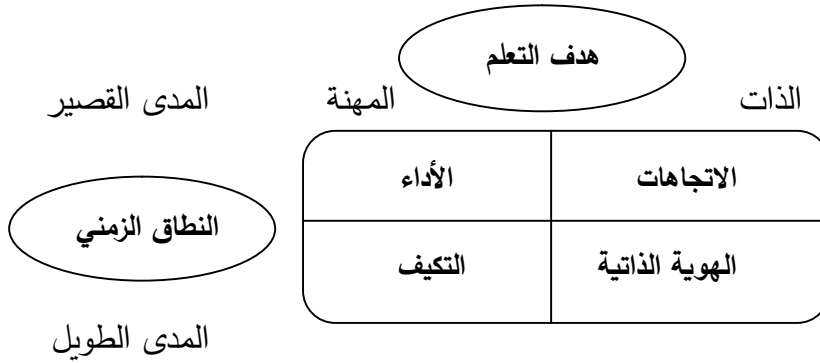
ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية stratejic human resource development تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الاستراتيجية. فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد. حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات. وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد career effectiveness فإن الهدف الأساسي لتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: (محمد سمير، 2009، صفحة 84)

1- الأداء 2- الاتجاهات 3- الهوية الذاتية 4- التكيف

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين، بواسطة الإطار الزمني بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : مخرجات التعلم



المصدر: (محمد سمير، 2009، صفحة 84)

وهناك أهداف أخرى لتنمية الموارد البشرية نذكرها كالتالي:

- 1- بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والمتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.
- 2- مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي وتغيير نظرتة من نظرة سطحية إلى نظرة أكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.
- 3- تعليم الفرد على إتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من أجل اثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه ويتولد شيء من الارتياح بينه وبين أسرته وأصدقائه وزملائه في العمل وقائديه.

4- مساعدة الفرد في تطوير أدائه وقدراته وذلك من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية.

5- تعليم مهارات وفنون التعامل مع فريق العمل ومع قائد الفريق ويجب يتفهم الفرد أنه مهما كان دوره صغيراً إلا أنه سيكون مؤثراً إذا ما قام به على النحو الأمثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقة به. فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت.

6- تعليم الانسان قيمة وأهمية الوقت وتدريبه على مهارات أو فنون إدارة الوقت وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته. (الكعدي و سوسن، 2016، الصفحات 213-214)

ثالثاً: سياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات تنمية الموارد البشرية فكر الادارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الادارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف مجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه. والأبد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل، حيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر البشرية تم تنميتها ودفعها للعمل بأعلى كفاءة. فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، لا بد وأن ينتج انتاجاً جيداً. وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال ثلاثة أساليب:

الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة اتباعها وتشمل:

1- الإدارة بالمشاركة 2- نظام الاقتراحات والشكاوي 3- تنفيذ دوائر الجودة.

الأسلوب الثاني: استخدام الأساليب العملية الحديثة التي تساعد على تشخيص المشاكل والعمل على حلها مثل استخدام الكمبيوتر وعلم الرياضة والإحصاء وإتقان اللغات ومهارة تحليل الأرقام.

الأسلوب الثالث: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في:

1- تصميم الوظيفة 2- الاستقطاب والاختيار الجيد.

3- التدريب 4- التطوير المستمر للمناخ التنظيمي. (محمد سمير، 2009، الصفحات 86-87)

الفرع الثالث: وظائف تنمية الموارد البشرية

في ضوء وظائف الإدارة حدد جاري ديسلر Gary Deshler وظيفة إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفؤهم ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

حيث يرى "دال هورد Dale Hord" أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن الآتي:

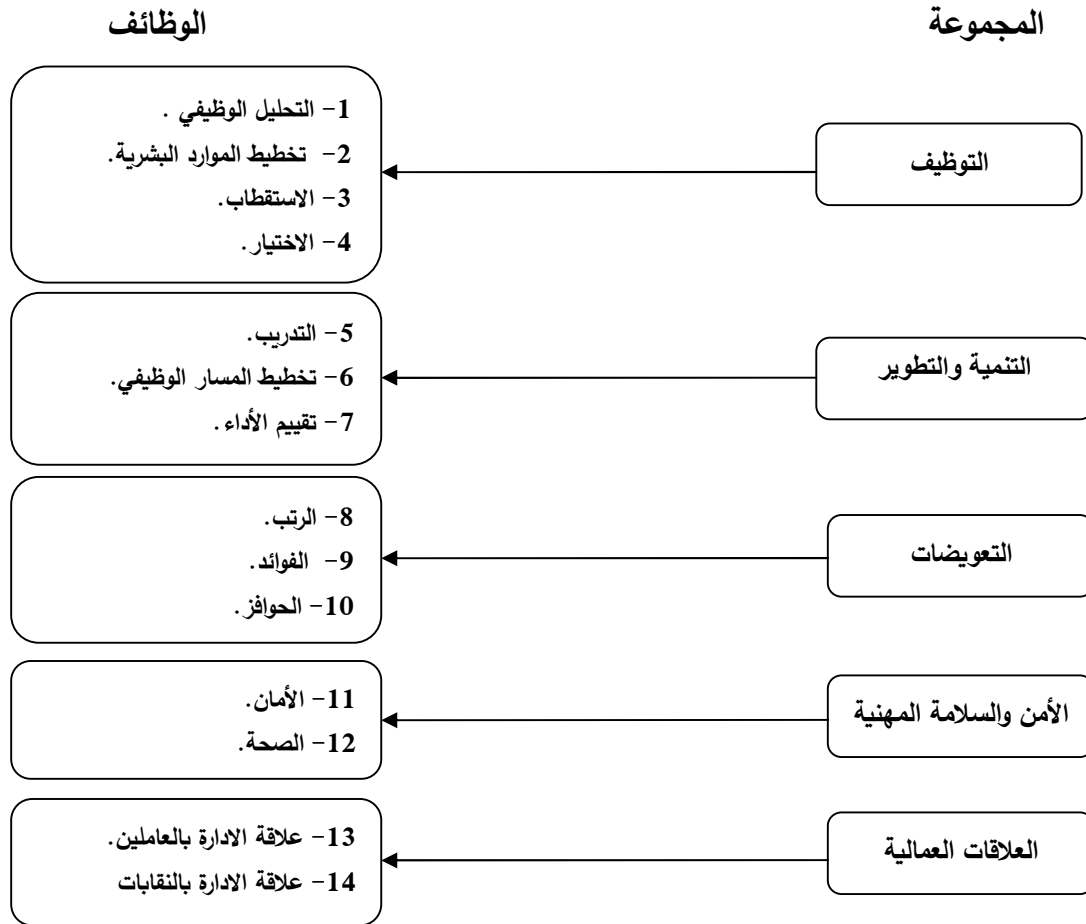
(العلاقات الصناعية، القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية للموارد البشرية، الحوافز، التقييم والتقييم للموارد البشرية).

أما صلاح الشنواني يرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

(تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تنمية المسار الوظيفي، الأجور والحوافز، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل، الرعاية والأمن) (ومان، 2015/2016، الصفحات 25-26)

تقع وظائف إدارة الموارد البشرية في خمس مجموعات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (2): يوضح وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية



المصدر: (عايش صيام، 2007، الصفحات 11-12)

أولاً: مجموعة التوظيف وتشتمل على:

1- التحليل الوظيفي: عملية منتظمة تحدد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظائف في المؤسسة ويثر بكل العناصر.

2- تخطيط الموارد البشرية: عملية مقارنة بين مستلزمات الموارد البشرية وإمكانية وجودها وتحديد إذا كان نقص أو زيادة في الموظفين، والمعلومات التي يزودها هذا التخطيط تؤسس لمرحلة الاستقطاب أو أي أعمال أخرى للموارد البشرية.

3 - الاستقطاب: هي عملية جذب الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للتقدم للعمل في المؤسسة.

4- الاختيار: هي عملية تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

ثانياً: مجموعة التنمية والتطوير:

5- التدريب: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.

6- تخطيط المسار الوظيفي: عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

7- تقييم الأداء: هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء مهنة الفريق أو الفرد ويمكن للموظف أن يعظم نقاط قوته والتغلب على العيوب ونقاط الضعف.

ثالثاً: مجموعة التعويضات والفوائد

مكافأة الأفراد وتعويضهم، حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية. وتشتمل هذه المجموعة على:

8- التعويض (الراتب): هو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي .

9- الفوائد: مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي.

رابعاً: مجموعة الأمن والصحة العمالية

إن توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة وتشتمل على:

- الأمان: تشمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل.

- الصحة: تشير إلى خلاء الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي مما يؤدي الإنتاجية والتمسك بالمنظمة.

خامساً: العلاقات العمالية

لعل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصال في التنظيم والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون. (عايش صيام، 2007، الصفحات 11-12)

ثانيا: عناصر تنمية الموارد البشرية

تؤدي تنمية الموارد البشرية دورا مهما في تعزيز الأداء المنظمي، وعليه ينبغي أن تكون المنظمة حريصة في بناء ثقافة تنموية تشمل ضمن مكوناتها الأساسية تنمية الانسان والنهوض بقدراته وإمكانياته، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يستند بشكل أساس على وجود قدرات بشرية متمكنة، ومؤهلة، ومدربة، تمتلك خبرات ومهارات كافية، توجه هذه الموارد نحو تحسين أداء المنظمة الحالي والمستقبلي، ويرى العديد من الباحثين في هذا الشأن أن بناء هذه ثقافة تنموية يستند على العديد من العناصر التي من الممكن أن توفر الأرضية التي تنطلق منها المنظمة نحو تنمية مواردها البشرية والارتقاء بها نحو الأجدد والأفضل، وهذه العناصر هي:

1- التدريب

من السبل المهمة لتكوين منظمات تستند على موارد كفؤة قادرة على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بعامة ومنظمات الأعمال بخاصة كونها جزء من هذا المجتمع هو التدريب الذي يعرف بأنه "تلك الأنشطة التي تعمل على إكساب العاملين المزيد من المعارف والمهارات والتي من خلالها تمكنهم من إنجاز مهماتهم بفعالية".

2- التعليم والتثقيف المنظم

أ- التعليم: يعد التعليم قاطرة للتنمية البشرية، إذ يمكن من خلال برامج التعليم المستمر تحقيق نمو حقيقي وإقلاع اقتصادي متين لمنظمات الأعمال، فضلا عن دوره في تكوين شخصية الأفراد العاملين في المنظمات وبناء ذاتهم. ومن المؤكد أن التعليم يدخل ضمن الخطط الأساسية لمنظمات الأعمال وهو استراتيجية تعتمد عليها المنظمة للارتقاء بالعاملين فكرا وسلوكا على اعتبار أن التعليم يؤدي دورا مهما في خدمة التنمية بعامة والبشرية منها بخاصة.

ب- التثقيف المنظم: ويقصد به "تزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء". ويعمل التثقيف المنظم بكافة مستوياته على تطوير وتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

3- نظام الحوافز

اكتسب نظام الحوافز أهميته بسبب النمو الكبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة والتوسع في عملياتها الانتاجية وتشعب انشطتها وتعقدتها وازدياد عدد العاملين فيها. وتمثل أنظمة الحوافز أهمية متجددة بالأخص مع موجة الاصلاح والتحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس وفي كل المراحل على تطور ونمو القوى الانتاجية داخل أي اقتصاد، لتوسيع الانتاج كما ونوعا، بما يعزز نمو الداخل القومي والثروة المادية. (الكعدي و سوسن، 2016، صفحة 214...217)

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الرأس المال البشري

الفرع الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

تعريف(1): رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والإقتصادية. (العنزي و صالح، 2009، صفحة 239)

تعريف(2): يعنى برأس المال البشري ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في إحداث الفرق بين المنظمات المتميزة والتي تليها في الدرجة. (INTEC، 2004، صفحة 175)

تعريف(3): رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات المجسدة في الأفراد التي تسهل خلق الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي. (KEELEY, 2007, p. 29)

تعريف(4): ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة. (عودة شبير، 2015، صفحة 34)

تعريف(5): من مفهوم أوسع يمثل رأس المال البشري رصيد المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الموارد البشرية ذات الرصيد الذي يشكل 75-85 % من رصيد المخزون المعرفي في المنظمة، والمتولد من المقدرة العقلية البشرية تلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل (المعارف والخبرات، المهارات، التعليم، والإرث التاريخي) والتي لا بد من الاستثمار فيها لأن منحنى إنتاجية تلك الموجودات يتزايد بتقدم العمر وبالتالي لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة فضلاً عن الاستخدام المتعدد والمتزامن لها على العكس من الموجودات الأخرى، لأن الاستثمار سيقود الى إنتزاع المعرفة الضمنية وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات واقعية للانتفاع منها. (صالح، 2015، صفحة 15)

أما من وجهة نظر الباحث فيعتبر رأس المال البشري الأفراد العاملين الذين لهم القدرة على الإبداع والابتكار والذين يتميزون بمهارات وكفاءات وقدرات ذات قيمة للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

يشكل رأس المال البشري عنصراً هاماً في المنظمة والمجتمع حيث تكمن أهميته في :

- رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على إنتاج الأفكار الإبتكارية وصناعة الإبداعات المتلاحقة.

- تطوير القدرات والخصائص الريادية وتنمية ثقافة ريادة الأعمال.

- بناء الجدارات الجوهرية والقابليات المتميزة التي يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها أو استنساخها.

- زيادة مساحة الانتفاع من الإبداع التكنولوجي من خلال التعليم على كيفية استخراج القيمة من الإبداع.

- قيادة التمييز في الأداء من خلال إستباقية في تقديم المنتجات والخدمات بما يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة السوق المضافة.

- تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها من خلال تطوير وتعزيز الأفكار اللامسبوقة التي تزيد من الفجوة المعرفية بين المنظمات المنافسة والمنظمة بما يجعلها منظمات لاهثة ومسرقة في تكاليف التقليد (صالح، 2015، الصفحات 15-16)

ويعد الاستثمار في التعليم والبحث والتطوير أهم المؤشرات المستخدمة في قياس مستوى الاستثمار البشري وكما مبين أدناه:

1- الاستثمار في التعليم

يعد التعليم الركيزة الأساسية التي تركز عليها البنية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لأي مجتمع، حيث أكد كل من جون ستيوارت ميل وماركس وغيرهما على أهمية نمو المعارف والمهارات البشرية من خلال العمليات التربوية التعليمية وما تقدمه من إسهامات في نمو الاقتصاد وتطوره، فنمو قدرات الفرد واستدامتها من خلال التعليم يؤدي إلى زيادة قدراته الإنتاجية وهو ما عبر عنه بالمقولة الصينية " إذا أردت أن تحصد مشروعاً بعد عام فأزرع قمحاً، وإذا أردت الحصاد بعد عشرة سنوات فغرس شجرة، إذا أردت الحصاد مئة عام فعلم الشعب".

2- الاستثمار في البحث والتطوير

تأتي أهمية الاستثمار في البحث والتطوير من كونه يساهم في زيادة المعرفة وتطويرها وتطوير المعرفة التقنية المستندة للبحث العلمي، والتي تستخدم في مجالات الحياة المختلفة وبالذات الاقتصادية منها والإنتاجية والخدمية وغيرها بالشكل الذي يقود إلى زيادة ثروة المجتمع وزيادة إنتاجية الاقتصاد وتحسين نوعية الانتاج والقدرة على المنافسة مع الآخرين سواء كان ذلك يرتبط بالفرد أو الدولة. (مرزة و مكى، 2016، الصفحات 128-129)

وتكمن أهمية رأس المال البشري فيما يلي:

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني.
- يساهم التعليم في تحسين الموارد البشرية وتطويرها.
- زيادة الطاقات الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل: (الابتكار والتعليم والتدريب... الخ).

- يعمل على رفع معدلات النمو المستدام.

في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات العالية والمتجدد. (الراشدي، 2017، صفحة 42).

الفرع الثاني: خصائص وسمات رأس المال البشري

للرأس المال البشري عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

1- سرعة الفهم والإدراك.

2- القدرة على التحليل والتصور.

3- القدرة على التقييم العلمي.

4- توافر القدرات الميكانيكية لاسيما في الأعمال والوظائف الفنية.

5- القدرة على الفهم الاستنباطي. (عجان، 2017، صفحة 99)

وهناك خصائص أخرى نذكرها:

1- رصيد معرفة ضمنية .

2- موجودات لاملموسة تشمل(المعارف، الخبرات، المهارات، التعليم، الإرث التاريخي).

3- موجودات لا تخضع لقانون الغلة المتناقصة أي تتزايد بتقدم العمر.

4- لتحقيق الاستثمار الكفء يستلزم وجود إدارة فاعلة.

5- تحويل المعرفة الضمنية الى سلوكيات وممارسات واقعية. (صالح، 2015، صفحة 15)

وكذلك من سمات رأس المال البشري:

1- العاملين ذو المهارات الجوهرية هم المنبع الأصيل الذي يرفع من مقدرات الشركة.

2- مهارات العاملين موجودات حيوية شأنها شأن الموجودات الملموسة.

3- موجودات ذات قيمة.

4- موجودات متفردة، يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل.

5- القيمة العالية والتفرد العالي يشير إلى الاستثمار العالي في رأس المال البشري الذي يكون أساس في

تنافسية الشركة. (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 239-240)

كما حددت خصائص أخرى:

1- خلق القيمة من خلال الجهود والمهارات والخبرات والدوافع الداخلية.

2- العنصر البشري يعتبر وحدات اقتصادية وكيانات روحانية.

3- القدرة على إشراك الآخرين بالمعلومات التي يمتلكها عن طيب خاطر.

4- يتطلب توفير كافة البيانات وتدريبهم على استخدامها وتحويلها الى حلول وأفكار إبتكارية.

5- العنصر البشري هو العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها سواء الملموسة أو غير الملموسة.

6- يزيد من فاعلية استخدام الأصول. (INTEC، 2004، الصفحات 174-176)

الفرع الثالث: مكونات الرأس المال البشري وتصنيفاته

أولاً: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من المكونات التالية:

(أ) الابتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدل استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

(ب) المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلا

عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

ج) **المقدرة الاجتماعية:** وهي القدرة على التعامل والإقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه. (بلبال، 2013-2014، صفحة 26) وهناك مكونات أخرى نذكرها:

- قدرات العاملين Employees Competencies

- إبداع العاملين Employees Innovation

- إتجاهات العاملين Employees Attitudes (الحداد و خزعل، 2014، صفحة 130)

ومن المكونات نجد انها عبارة عن القابليات والقدرات المتفوقة والتمتيزة والتي تستطيع المنظمة بجهودهم للوصول إلى أهدافها بكل فعالية وكفاءة بسبب امتلاك هؤلاء الأفراد للخبرة والمهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام المناطة بهم. (العبادي و علاء، 2018، صفحة 201)

ووفق ما ذكره (stewart) أن مكونات راس المال البشري تتمثل في المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة. (بروكي، 2017-2018، صفحة 20)

كذلك هناك مكونات أخرى لرأس المال البشري تتمثل في:

- **المعرفة:** تتمثل في المعرفة المهنية والفنية والمعرفة المتخصصة والمعرفة التي تتناسب عمليات المنظمة، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة، وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.

- **المهارات:** تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث.

- **الخصائص:** تشمل المرونة، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم والاعتماد على الذات. (زلمات، 2016-2017، صفحة 45) ومن أهم هذه المكونات :

المهارة والخبرة والإبداع لأنها مرتبطة بالفرد وموجودة في أذهانهم. (آدم، 2018، صفحة 104)

وحسب (هيرين هارت) وآخرين يتكون راس المال البشري من الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز. (شتاتحة، صفحة 63) ويتكون راس المال البشري من:

- المهارات، والخبرات، والمعرفة، والابتكار وكذا المعلومات والتي إعتدنا عليها في المجال التطبيقي. (الراشدي، 2017، صفحة 41)

المعرفة: هي كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. (الكبيسي، 2005، صفحة 12)

المعرفة: هي حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعليم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول الى

حلول أفضل. المعرفة هي القيام بسلوك محدد لإتجاز عمل ذهني أو مادي بناء على معلومات سابقة من خلال تطبيق ما تعلمه من ممارسته. (الفرج، صفحة 02)

المهارات: هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء وهي تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن.

وكذلك تشير إلى القدرة على استخدام المعلومات وتطبيقها في المجال. (العتيبي، 2018، الصفحات 20-21)

الخبرة: يشار لها بأنها المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد لأداء المهام بأعلى مستوى، وتنشأ الخبرة بصورة عامة من التفاعل ما بين الفرد وبيئته التي يجب أن يستجيب لها سواء كانت طبيعية أو فكرية أو نفسية، وهو يتطور مع مرور الوقت ومع نضج الفرد، ويأتي عنصر الخبرة عندما يتم التوصل إلى قمة الأداء. (العبيدي، 2017، صفحة 548)

الإبتكار: ويمكن تعريفه بأنه مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية... بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها. (أبو الروس، 2015، صفحة 34)

يعرف قاموس علم النفس مفهوم الابتكار بأنه " القدرة على إنتاج أعمال جديدة في ميدان الفن أو الميكانيك أو حل المشكلات بطرق جديدة. (مخن و الشايب، 2015).

أما من وجهة نظر الباحث فيتكون رأس المال البشري من : المعرفة، الخبرات، المهارات، الابتكار والتجديد.

ثانيا: تصنيفات رأس المال البشري

يتم تصنيف رأس المال البشري في:

الجدول رقم(1): يوضح تصنيفات راس المال البشري حسب الفئة

الفئة	تعريفها
النجوم والعقول	هم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات، والمعارف، والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.
العاملون الطبيعيون	وهم العاملين العاديين الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم الى نجوم لامعة، وعقول مدبرة، لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.
المتعلمون الجدد	وهم فئة العاملين الجدد، الداخلين للمظمة، والمنقولين والمترقين الى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما يصل ادائهم المستوى المرغوب لها، بسبب ضعف

مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.	
العاملون صغيبي المراس	وهم فئة العاملين صغيبي المراس والتعامل ويشكلون نسبة (2.5%) لكونهم أصحاب مشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج للإستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

المصدر: (عجان، 2017، صفحة 98)

وهناك تصنيف لرأس المال البشري حسب التفرد العالي والقيمة العالية:

إن الهيكل النظري المبين في الشكل (3) يعكس المحور الأفقي قيمه العاملين من حيث التأكد على أن الاستثمارات في الموارد البشرية ذات القيمة العالية والتي تخلق المزايا التنافسية للمنظمة، والقيمة هذه تزداد كلما تم التوجه نحو اليمين، أما المحور العمودي فيمثل درجة تفرد العاملين المبينة بدرجة الطاقة المتميزة لهم، لتزويد المنظمة بالمزايا التنافسية والتي لا يمكن اظهارها بسهولة وتكوينها واكتسابها، والتفرد كخاصية لرأس المال البشري تتزايد كلما تم التوجه نحو الأعلى.

الشكل رقم (3): يوضح تصنيف الرأس المال البشري وفق القيمة والتفرد

<p>المربع الأول:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط الاستخدام: إعداد وتطوير داخلي - فقرات استثمار رأس مال بشري: *كلف التعليم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية. - المثال: المديرين والخبراء الفنيين وواضعو الأهداف الاستراتيجية. 	<p>المربع الرابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط الاستخدام: تحالف - فقرات استثمار رأس مال بشري: *لا يوجد، إذ أن كل الفقرات تعامل كمصروفات. - المثال: المحاسبون، المحامون. 	تفرد قوي للعاملين
<p>المربع الثاني:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط الاستخدام: توريد خارجي. - فقرات استثمار رأس مال بشري: *كلف التعليم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية - المثال: أصحاب شهادات الماجستير في موضوعات تخصصية. 	<p>المربع الثالث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط الاستخدام: عقد عمل. - فقرات استثمار رأس مال بشري: *لا يوجد، لأن كل الفقرات تسجل كمصروفات. - المثال: عمال التنظيف ورجال الأمن والحماية في الشركة. 	تفرد ضعيف للعاملين

قيمة واطئة للعاملين

قيمة عالية للعاملين

المصدر: (العنزي و صالح، 2009، صفحة 251)

1- يتضح في المربع الرابع من الشكل (03) أعلاه للنقطة على العاملين ذوي التفرد العالي والقيم الواطنة على أساس ذلك تستخدم الشركات اولئك العاملين في التعامل مع القضايا العرضية أو الروتينية ليكونوا غير مهمين بشكل مباشر، وبالتالي هذا ما يجعلهم ليسوا ذو قيمة عالية لها، وفي اطار ذلك قد يكون من المهم صرف وقت وجهد وكلف عالية لتدريبهم على اداء مهامهم، وتعد أفضل طريقة لاستخدامهم في الشركات هو اجراء تحالفات معهم.

2- وإما نفقات رأس المال البشري في المربع الثالث من الشكل (03) فهي التي توضح نوع العاملين الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة واطئة، حيث يمكن الحصول عليهم من سوق العمل بسهولة واستبدالهم كذلك بسهولة، وبما يجعلهم ان يكون غير متفردين، وبالتالي قد يمكن استئجارهم باستخدام صيغة التعاقد معهم.

3- اما العاملون في المربع الثاني في الشكل (03) فهم الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة عالية إذ يمكن الحصول على الكثيرين منهم بسهولة من سوق العمالة، ولكن من جانب اخر يعد مثل هذا النوع من العاملين أن يكونوا قادرين على خلق مدى واسع من القيمة لشركاتهم، ويضاف إلى ذلك أن مثل هؤلاء العاملين في المربع الثاني إذا ما أحسن تدريبهم باستمرار يمكن تحويلهم الى المربع الاول.

4- اما في المربع الاول من الشكل (03) يلاحظ العاملون الذين يعدون راس مال بشري بحيث يمكن الحصول عليهم من اجراءات التطوير الداخلي في الشركات ذاتها، ونظرا لكونهم من اصحاب الاسهامات القيمة في الاهداف الاستراتيجية لها، وتفردهم القوي، فيكون من الضروري الاستثمار الدائم فيهم بوصفهم اداة التنافسية الجوهرية ورأس المال البشري المستدام للشركة. (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 249-252)

المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية، وتتعلق تنمية الرأس المال البشري باستقطاب ومساندة العنصر البشري والإستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والإشراف المباشر على رأس العمل والتطوير التنظيمي، وإنه إستثمار يعود بقيمة مضافة عالية على الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الإنتاجية للعنصر البشري حيث لا تنحصر فوائد التعليم والتدريب في زيادة إنتاجية الموارد البشرية فقط بل تتعداها إلى زيادة الطلب الفعال على السلع والخدمات مما يحفز للمزيد من الإنتاج والمزيد من تحويل الموارد الطبيعية إلى موارد اقتصادية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات وزيادة فرص العمالة الفعالة فيزيد الناتج القومي الأمر الذي يسهم في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية الشاملة. (إسماعيل، 2017)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة

تعددت الدراسات السابقة لموضوع البحث بحيث هناك دراسات تتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية ودراسات تتعلق بموضوع الرأس المال البشري، سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

❖ الدراسات العربية:

الدراسة رقم (1): (ومان، 2015/2016) تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة حالة في الأبعاد السوسيو تقنية مديرية الأمن لولاية - بسكرة -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين التكنولوجيا الرقمية وتنمية الموارد البشرية حيث جاءت إشكالية الدراسة حول المقترضات السوسيو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية الموارد البشرية، حيث ركز الباحث على تنمية الموارد البشرية باعتبارها "الميكانيكيات" الأساسي في تنمية المؤسسة بالإضافة إلى فهم الأبعاد السوسيو تقنية لتنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية ومدى انعكاسها على عملية التنمية داخل المؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، نظرا لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة. مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية. كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.

الدراسة رقم (2): (عمري، 2014/2015) تحت عنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز - أم البواقي -

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث ركز الباحث على أهمية الموضوع والدور الذي يلعبه في المنظمات نظرا لنتائجه الإيجابية باعتبار التكوين يساعد العمال على تحسين وزيادة كفاءتهم وتزويدهم بالمعارف، والمهارات اللازمة التي تساعد في تحفيزهم على العمل بفعالية، وأيضا إلى الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في قيام المؤسسة، وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية مهارات الأفراد، من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم، وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم حيث يتضمن هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

الدراسة رقم (3): (عايش صيام، 2007) تحت عنوان: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع -غزة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل وظائف وتنمية الموارد البشرية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث ركز الباحث على العنصر البشري باعتباره المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وكذا دراسة واقع تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير إدارة وتنمية لموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن نسبة قليلة من عينة الدراسة يوافقون على توفر أنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية وأن الإدارات المتخصصة لمتابعة الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية غير موجودة، كما أظهرت الدراسة عدم الرضا عن مستوى تأهيل الأنظمة الخاصة بإدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

❖ الدراسات الأجنبية:

الدراسة رقم (4): (Gibb، 2013) تحت عنوان:

Human Resource Development

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تنمية الموارد البشرية حيث جاءت إشكالية الدراسة حول ما الذي قد يسبب مشاكل في الإدارة السلسلة لعملية تنمية الموارد البشرية، بحيث تم التركيز على تنمية الموارد البشرية وعملية تنمية الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية في السياق وكذلك إدارة الموارد البشرية. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

تعد تنمية الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من الأعمال والإدارة الفعالة، وأن الاعتقاد بأنه على الرغم من أن تنمية الموارد البشرية شرط ضروري لنجاح المؤسسة، إلا أنها ليست حالة كافية للأداء الفعال أو النجاح.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرأس المال البشري

❖ الدراسات العربية:

الدراسة رقم (1): (عجان، 2017) تحت عنوان: إدارة المعرفة ودورها في تنمية الرأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية- مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإدارية.

يهدف هذا البحث الى دراسة مستوى توافر عملية ادارة المعرفة وكذا مستوى توافر تنمية مكونات الرأس المال البشري، وهدفت هذه الدراسة ايضا الى البحث في عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد معرفة تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) ودورها في تنمية الرأس المال البشري بمكونات مختلفة (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، الابتكار) وتمت هذه الدراسة من خلال تحليل المعطيات الاحصائية للاستبيان من أهم نتائج متوسط اليها:

إهتمام البنوك بعملية إدارة المعرفة، وبتتمية رأس المال البشري بشكل مرتفع حيث أدى ذلك الى وجود دور لعملية إدارة المعرفة، في تنمية رأس المال البشري باستثناء توليد المعرفة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور له في عملية التتمية.

الدراسة رقم (2): (عودة شبير، 2015) تحت عنوان: دور انظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس مال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة الى البحث في أنظمة ذكاء الأعمال ودورها في تنمية رأس المال البشري وذلك من خلال القيام بدراسة حالة في بنك فلسطين ومن أهم نتائج التحليل المعمق التي جاءت بها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري وهذا يعني أن أنظمة ذكاء الاعمال له دور كبير في تنمية رأس المال البشري.

الدراسة رقم (3): (أبو الروس، 2015) تحت عنوان: دور رأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الاهلية العامة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الرأس المال البشري ودوره في تجنيد الاموال في المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة، ولغرض تحقيق هذا الهدف، تم بناء فرضيات رئيسية وفرعية، وإعتمدت إستمارة الاستبيان لهذا الغرض بدل المقابلة الشخصية مع الموظفين، وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS. وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها: أن عناصر رأس المال البشري من (إبداع، ابتكار، المؤهلات، المهارات، القدرات) هي عوامل مؤثرة في تجنيد الاموال.

❖ الدراسات الأجنبية:

الدراسة رقم (4): (KEELEY, 2007) تحت عنوان:

Le capital humain Comment le savoir détermine notre vie

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية رأس المال البشري بحيث جاءت الإشكالية في كيف أن المعرفة تحدد حياتنا؟ فقد تضمن البحث أثر المعرفة على الاقتصاد والمجتمع وكيف يضمن للجميع الفرصة لمتابعة التدريب الذي سيكون الأكثر ربحية والذي سيسمح له بالتطور في مهاراته بالكامل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن وجود أنظمة التعليم يسمح للأفراد بتطوير كامل مواهبهم ومهاراتهم طوال حياتهم.

المطلب الثالث: إختلافات الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الدراسة السابقة للطالبة أمنة عمري، أن تنمية الموارد البشرية (متغير مستقل) قد درست عند أحد الباحثين على أساس الدور الذي يلعبه التكوين في التنمية، أما في دراسة للطالب ومان محمد توفيق فتمت معالجتها على أساس البيئة الرقمية، وتليها دراسة اخرى للطالب محمد رشدي عايش صيام على اساس فعالية متطلبات تطبيق ادارة وتنمية الموارد البشرية.

في حين أن الدراسة الحالية تمت معالجة الموضوع من خلال وظائف تنمية الموارد البشرية، ونلاحظ كذلك من خلال الدراسة السابقة للطالبين محمد منير عودة شبير للرأس المال البشري (متغير تابع) أنه قد تمت دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين على أساس دور أنظمة نكاه الأعمال في تنمية الرأس المال البشري، أما في دراسة أخرى للطالبين صادق أحمد علي عجان فتمت معالجة الموضوع على أساس دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، وأما الدراسة التي قام بها الطالبين محمد طلال محمد ابو لاروس فقد تم معالجتها على أساس تجنيد الاموال.

حيث تمت الدراسة الحالية ومعالجتها من خلال دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير الرأس المال البشري.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف إلى ماهية تنمية الموارد البشرية والأهمية التي تحظى بها في العديد من المستويات، باعتبارها ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى مساعدة الفرد في تطوير أدائه وقدراته وتعليمه كيفية إستغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته، كما تطرقنا إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية والذي تم تعريفها على أنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، بحيث تعتبر تنمية الموارد البشرية المدخل الأساسي الذي يحسن الأداء باستمرار داخل المنظمة ولتنمية هذه الموارد تقوم المنظمة بزيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، وذلك من خلال إعتماها في تحقيق أهدافها إلى أهم مورد من مواردها والمتمثل في العنصر البشري والذي يعتبر كرأس مال يساعدها على التقدم التقني، والتطور وزيادة الطاقة الإنتاجية، وخلق معارف جديدة التي تساعد في تقدم وتطوير المنظمة وكذا تحقيق ميزة تنافسية لديها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

بمؤسسة سونلغاز

-أدرار-

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز -أدرار-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة، سنحاول في الفصل الثاني إبراز دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير الرأس المال البشري من خلال الدراسة في الوكالتين التجاريتين لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة فرع 01 ووكالة فرع 02 (مؤسسة سونلغاز)، وذلك من أجل التعرف على الواقع الحقيقي لهذين المتغيرين (تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري) وذلك في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى طريقة الدراسة من حيث منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأدوات المستخدمة في تحليل هذه الدراسة، وأيضا تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى الإستنتاجات التي تخدم الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- ❖ **المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا البحث إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة، بحيث نستعرض في المطلب الأول طريقة الدراسة وذلك بإستعراض منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف متغيرات البحث، والتي تهدف إلى التعرف على " دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير الرأس المال البشري"، ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المصادر المتعددة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والمجلات والمذكرات والدراسات السابقة لمعالجة موضوع الدراسة. وباعتبار أن الدراسة ميدانية أجريت في " شركة سونلغاز" تم الاعتماد أيضا على المنهج التحليلي وذلك بالاعتماد على تحليل النتائج المستخرجة من البرنامج الذي يستخدم فيه الباحثين أدوات عدة لتحقيق أهدافهم من بينها المقابلة والاستبيان وتحليل الوثائق، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية والقيام بالتحليل الإحصائي وذلك باعتبار الاستبيان أداة رئيسة للدراسة، مع مراعاة إتباع منهجية إمراد في الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

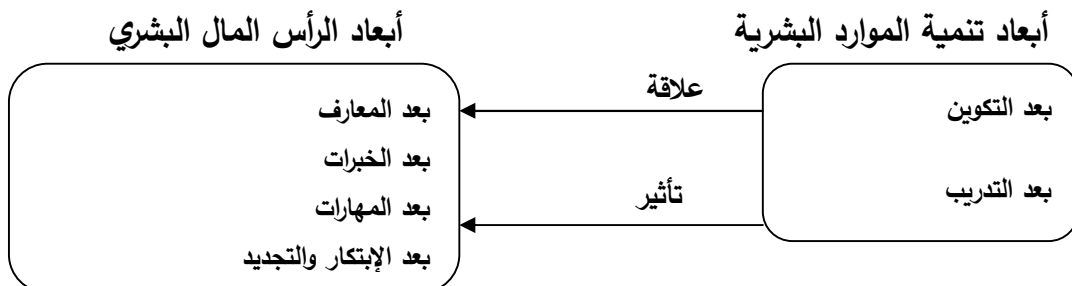
يتكون هذا البحث العلمي الأكاديمي من متغيرين أساسيين هما: تنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري، بالإضافة إلى متغيرات شخصية، حيث يعتبر تنمية الموارد البشرية المتغير المستقل، أما الرأس المال البشري فهو يعتبر المتغير التابع، بحيث يتفرع من كل متغير عدة أبعاد فرعية:

* المتغير المستقل "تنمية الموارد البشرية": يتفرع منه بعدين هما: (بعد التدريب، بعد التكوين).

* المتغير التابع "الرأس المال البشري": يتفرع منه الأبعاد التالية: (بعد المعارف، بعد الخبرات، بعد المهارات، بعد المهارات، بعد الابتكار والتجديد).

الشكل التالي يوضح طبيعة الدراسة والعلاقة بين متغيراتها

الشكل رقم (4): يوضح متغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة

بغرض معرفة دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير الرأس المال البشري، تم إختيار مجتمع الدراسة يتكون من العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، والمتمثلة في وكالة تجارية لتوزيع للكهرباء والغاز أدرار رقم 01، ووكالة تجارية لتوزيع الكهرباء والغاز رقم 02.

تعريف عام للشركة

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة و توزيعها , قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج , وهي ملكية للدولة الجزائرية مديرتها العام شهر بولخراس , تصل الشركات التابعة لها إلى 39 شركة , حيث أن عدد الموظفين حوالي 70,005 موظف خلال سنة 2011 .

2/ عينة الدراسة

تم حساب عينة الدراسة بالإعتماد على المعادلة التالية:

* وذلك بالإعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

تكونت عينة الدراسة الحالية من 45 عامل، ولقد تم توزيع 45 إستبانة على المؤسسات، ولقد تم توزيع هذه الاستبيانات على حسب العاملين في كل مؤسسة، حيث تم استرجاع 42 إستبانة منها 40 إستبانة قابلة للمعالجة و 2 إستبانة غير قابلة للمعالجة، وبذلك يصبح عدد الاستبانة القابلة لتحليل هي 40 إستبانة.

جدول رقم (2): يوضح عينة الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة حسب المؤسسات

البيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات القابلة للمعالجة
وكالة تجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع 01	23	1	2	20
وكالة تجارية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع 02	22	1	1	20
النسبة	%100	%4.4	%6.6	%89

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

بعد مراجعة مستقيضة على نظريات الموضوع، والتي تم الاعتماد فيها من كتب سواء على مستوى مكتبات الجامعة أو المكتبة المركزية وكذا المقالات والمذكرات العلمية ذات علاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين هما:

1/ الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن المعلومات الشخصية لعينة من عمال الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، وتتمثل في: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة.

2/ الجزء الثاني: أسئلة حول المتغيرات الرئيسية للدراسة

ويتضمن هذا الجزء مجالات الدراسة والتي تنقسم بدورها إلى قسمين هما المجال الأول تنمية الموارد البشري "المتغير المستقل"، المجال الثاني الرأس المال البشري "المتغير التابع".

2-1/ المجال الأول:

يتعلق بالمتغير المستقل "تنمية الموارد البشرية"، ويظم هذا المجال 15 فقرة بحيث يتفرع منه بعدين هما:

أ- بعد التدريب: ويظم هذا البعد 7 فقرات.

ب- بعد التكوين: ويظم هذا البعد 8 فقرات.

2-2/ المجال الثاني:

يتعلق بالمتغير التابع "الرأس المال البشري"، ويظم هذا المجال 16 فقرة بحيث يتفرع منه أربعة أبعاد:

أ- بعد المعارف: يظم هذا البعد 4 فقرات.

ب- بعد الخبرات: يظم هذا البعد 4 فقرات.

ج- بعد المهارات: يظم هذا البعد 4 فقرات.

د- بعد الابتكار والتجديد: يظم هذا البعد 4 فقرات.

الجدول رقم (3): يوضح عدد الفقرات لكل متغير

تنمية الرأس المال البشري				تنمية الموارد البشرية		المجالات
الابتكار والتجديد	المهارات	الخبرات	المعارف	التكوين	التدريب	الأبعاد
4	4	4	4	8	7	عدد الفقرات
31-28	27-24	23-20	19-16	15-8	7-1	تقسيم الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات إستبيان الدراسة

ثانيا: الأدوات الإحصائية المتبعة:

تم الإعتماد في تحليلنا لمعطيات الاستبيان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات (معيار ألفا كرونباخ) .
- إختبار تحليل التباعد الأحادي (أنوفا).
- نموذج الانحدار البسيط .
- إختبار Kolmogorov-Smirnov.
- معامل الاختلاف.
- معامل فيشر.
- معمل التحديد.

الفرع الثاني: مقياس الأداة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس " ليكرت الخماسي " ذو خمس درجات لكل استبانة، بحيث تم ترميزها بإعطاء كل رقم قيمة معينة من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4): يوضح درجة مقياس ليكرت الخماسي

الرقم	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

من بعد ما يتم إدخال وتفرغ إجابات العينة، يتم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى بين (1-5)، بحيث تقسم النتيجة على 5 ليتم الحصول على طول الفئة المحسوب ب0.8، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس 1 .

جدول رقم (5): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

1/ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء بلغ عددهم 3 محكمين من أعضاء الهيئة المتخصصة في هذا المجال من جامعة أدرار، حيث قاموا بتصحيح بعض الأخطاء من حذف وتعديل في فقرات الاستبانة، ومعرفة مدى انتماء كل فقرة من الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وذلك بغرض التأكد من سلامة الاستبانة خاصة من حيث دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات، وكذا التأكد من صحة منهجية الاستبانة. وبعد مراعاة جميع جوانب سلامة الاستبانة وتصحيح الأخطاء، تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة لتصبح تحتوي على 31 فقرة بدلا من 36 فقرة موزعة على مجالين .

2/ الإتساق الداخلي:

لتحقق من صدق الإتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

1-2 الإتساق الداخلي للمجال الأول (مجال تنمية الموارد البشرية):

1-1-2 الاتساق الداخلي لبعد التدريب:

جدول رقم (6): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	المعنوية
01	يؤدي التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة تطوير المعارف لدى العاملين	0.674**	0.000
02	ينمي التدريب مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز	0.642**	0.000
03	يتمكن جميع الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل	0.617**	0.000
04	تستعمل مؤسسة سونلغاز تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين	0.513**	0.001
05	يتمتع المشرفون في مؤسسة سونلغاز بكفاءة عالية في عملية التدريب	0.541**	0.000
06	تساهم برامج التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة وإثراء عنصر التحفيز لدى العاملين	0.501**	0.001
07	تعمل مؤسسة سونلغاز على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها	0.455**	0.003

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد التدريب والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.455 أي 45.5% فيما كان الحد الأعلى هو 0.674 أي 67.4%.

وعليه فإن جميع فقرات بعد التدريب متسقة داخليا ولديها إرتباط قوي مع مجال تنمية الموارد البشرية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب. حيث أن درجة إرتباط بعد التدريب تساوي واحد وهذا يدل على ارتباط تام.

2-1-2 الإتساق الداخلي لبعد التكوين:

جدول رقم (7): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكوين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
08	يساهم التكوين في مؤسسة سونلغاز في زيادة عملية الاتصال بين العاملين	0.448**	0.004
09	يؤهل التكوين في مؤسسة سونلغاز للعمل في أكثر من منصب	0.204	0.206
10	يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على تجنب والتقليل من أخطاء العمل	0.564**	0.000
11	يسمح التكوين في زيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل في مؤسسة سونلغاز	0.620**	0.000
12	يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على إضافة مهارات سلوكية	0.629**	0.000
13	يكتسب العاملون في مؤسسة سونلغاز مهارات في النقاش والحوار بين الموظفين بعد الفترة التكوينية	0.495**	0.001
14	تعمل مؤسسة سونلغاز في إعداد برامج تكوين تتوافق مع العمل الحالي	0.534**	0.000
15	يؤدي التكوين في مؤسسة سونلغاز من الرفع في الجودة وتحسين الأداء على العاملين	0.570**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد التكوين والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.204 أي 20.4% فيما كان الحد الأعلى هو 0.629 أي 62.9%، ومنه من هو غير دال إحصائياً أي أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وعليه فإن جميع فقرات بعد التكوين متسقة داخليا ولديها إرتباط قوي مع مجال تنمية الموارد البشرية، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التكوين. حيث أن درجة ارتباط بعد التكوين تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

2-2-2 الإتساق الداخلي للمجال الثاني (مجال الرأس المال البشري):

1-2-2-2 الإتساق الداخلي لبعده المعارف:

جدول رقم (8): يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد المعارف

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
16	يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم في مؤسسة سونلغاز	0.744**	0.000
17	يملك العاملون معرفة تامة بصفة دورية ومتجددة عن الخدمات التي تعرضها مؤسسة سونلغاز	0.698**	0.000
18	تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	0.549**	0.000
19	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معرفة العاملين الى برامج تنفيذية	0.341*	0.031

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد المعارف والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.341 أي 34.1% فيما كان الحد الأعلى هو 0.744 أي 74.4%.

وعليه فإن جميع فقرات بعد المعارف متسقة داخليا ولديها إرتباط قوي مع مجال الرأس المال البشري، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد المعارف، حيث أن درجة ارتباط بعد المعارف تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

2-2-2-2 الإتساق الداخلي لبعده الخبرات:

جدول رقم (9): يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد الخبرات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
20	يعمل الموظفون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في مؤسسة سونلغاز إعتماذا على خبراتهم المعرفية والمهنية	0.490**	0.001
21	تتوفر لدى المؤسسة نسبة كافية من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	0.486**	0.001
22	يملك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم	0.438**	0.005
23	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	0.545**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الخبرات والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.438 أي 43.8 % فيما كان الحد الأعلى هو 0.545 أي 54.5%.

وعليه فإن جميع فقرات بعد الخبرات متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال الرأس المال البشري، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الخبرات، حيث أن درجة ارتباط بعد الخبرات تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

2-2-3 الإتساق الداخلي لبعد المهارات:

جدول رقم (10): يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
24	تعمل إدارة مؤسسة سونلغاز على التطوير والتعليم الدائم والمستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	0.590**	0.000
25	تتوفر مؤسسة سونلغاز على أفراد يمتلكون مهارات استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات	0.753**	0.000
26	تمتلك مؤسسة سونلغاز موظفين ذوي مهارات إدارية	0.429**	0.006
27	يتقاضي العاملون تكرار نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم	0.789**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد المهارات والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.429 أي 42.9 % فيما كان الحد الأعلى هو 0.789 أي 78.9%.

وعليه فإن جميع فقرات بعد المهارات متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال الرأس المال البشري، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات، حيث أن درجة ارتباط بعد المهارات تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

2-2-4 الإتساق الداخلي لبعد الابتكار والتجديد:

جدول رقم (11): يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد الابتكار والتجديد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية
28	تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد تتوفر لديهم القدرة على الابداع والتطوير في العمل	0.533**	0.000
29	تساهم المناقشات الجماعية والاجتماعات في تحفيز العاملين لطرح وإبداء آرائهم	0.563**	0.000

0.000	0.797**	يتعين على العاملين داخل مؤسسة سونلغاز الإدلاء بأفكارهم الجديدة للخدمات التي تعرضها المؤسسة	30
0.000	0.648**	تعمل مؤسسة سونلغاز على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة	31

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الابتكار والتجديد والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.533 أي 53.3% فيما كان الحد الأعلى هو 0.797 أي 79.7%.

وعليه فإن جميع فقرات بعد الابتكار والتجديد متسقة داخليا ولديها ارتباط قوي مع مجال الرأس المال البشري، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الابتكار والتجديد، حيث أن درجة ارتباط بعد الابتكار والتجديد تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

3/ الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات، بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

3-1 الصدق البنائي لمجال تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (12): يوضح الصدق البنائي لمجال تنمية الموارد البشرية

المجال	أبعاد المجال	معامل الارتباط	المعنوية
تنمية الموارد البشرية	بعد التدريب	0.931**	0.000
	بعد التكوين	0.919**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملي ارتباط بيرسون بين بعدي مجال الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا المجال دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان معامل الارتباط لبعد التدريب 0.931 أي 93.1% وكان معامل الارتباط لبعد التكوين 0.919 أي 91.9%.

وعليه فإن بعدي مجال تنمية الموارد البشرية صادقة ومتسقة من الناحية البنائية، ولديها ارتباط كبير وقوي مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث أن درجة ارتباط مجال تنمية الموارد البشرية تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

3-2 الصدق البنائي لمجال تنمية الرأس المال البشري:

جدول رقم (13): يوضح الصدق البنائي لمجال الرأس المال البشري

المجال	أبعاد المجال	معامل الارتباط	المعنوية
الرأس المال البشري	بعد المعارف	0.759**	0.000
	بعد الخبرات	0.698**	0.000
	بعد المهارات	0.811**	0.000
	بعد الابتكار والتجديد	0.657**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملي ارتباط بيرسون بين أبعاد مجال الرأس المال البشري والدرجة الكلية لهذا المجال دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.657 أي 65.7% وكان الحد الأعلى لمعامل الارتباط 0.811 أي 81.1% وعليه فإن جميع أبعاد مجال الرأس المال البشري صادقة ومتسقة من الناحية البنائية، ولديها ارتباط كبير وقوي مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث أن درجة ارتباط مجال تنمية الرأس المال البشري تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

3-3 الصدق البنائي لمجالات الدراسة:

جدول رقم (14): يوضح الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مجالات الدراسة	معامل الارتباط	المعنوية
مجال تنمية الموارد البشرية	0.883**	0.000
مجال الرأس المال البشري	0.899**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملي ارتباط بيرسون بين مجالي الدراسة مجال تنمية الموارد البشرية و مجال الرأس المال البشري والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان معامل الارتباط لمجال تنمية الموارد البشرية 0.883 أي 88.3% وكان معامل الارتباط لمجال الرأس المال البشري 0.899 أي 89.9% وعليه فإن مجالات الدراسة مجال تنمية الموارد البشرية ومجال الرأس المال البشري صادقة ومتسقة من الناحية البنائية، ولديهما ارتباط كبير وقوي بينهما، حيث أن درجة ارتباط مجالات الدراسة تساوي واحد وهذا يدل على وجود ارتباط تام.

3/ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وتوصلها إلى نفس نتائجها، حتى لو تم إعادة توزيعها على عينة الدراسة مرة أخرى.

تم حساب ثبات معامل الاستبيان من خلال طريقتين هما:

3-1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach s Alpha Coefficient:

يتم قبول معامل قيمة ألفا كرونباخ لقبول ثبات الاستبيان إذا كانت قيمة المعامل 60% فأكثر، فكلما زادت القيمة واقتربت من الواحد زادت درجة القبول.

جدول رقم (15) يوضح معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.827	31

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي بلغت 0.827 أي 82.7% وهو معدل قوي ومرتفع ومناسب للأهداف الدراسة، وهذا يدل على مصداقية وثبات نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لكل من عينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم في هذا الفرع التعرف على خصائص عينة الدراسة، بحيث قمنا بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تشمل كل من: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة.

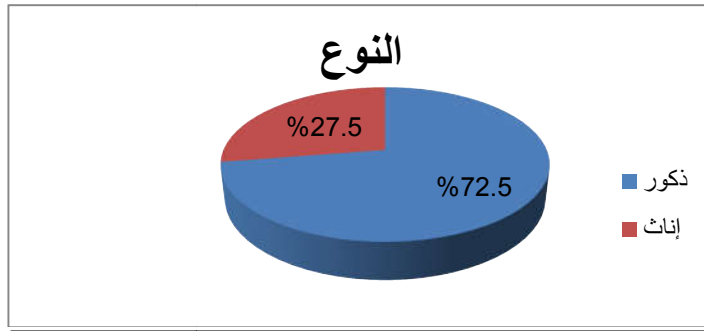
أولاً: النوع

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	29	72.5%
إناث	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبين حسب معطيات الجدول

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث تمثل عدد الذكور بـ 29 عامل بنسبة 72.5%، فيما كان عدد الإناث بـ 11 عاملة بنسبة 27.5%.

وعليه يمكن تفسير وجود أغلبية العمال من الذكور وذلك يعود بسبب طبيعة عمل شركة توزيع الغاز والكهرباء هو عمل ميداني يتطلب جهدا كبيرا وبذلك فهي ملائمة أكثر للعنصر الرجالي.

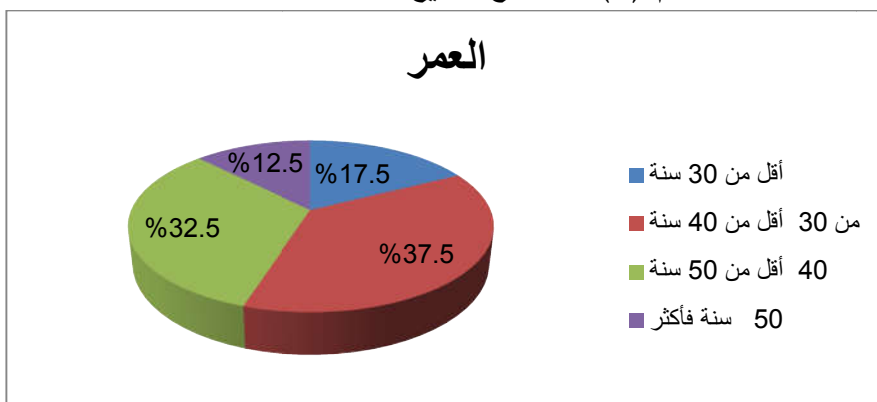
ثانيا: العمر

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	17.5%
من 30 أقل من 40 سنة	15	37.5%
40 أقل من 50 سنة	13	32.5%
50 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين حسب معطيات الجدول

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن أكبر نسبة لعمال المؤسسة من حيث العمر هي الفئة من 30 أقل من 40 سنة حيث بلغ فيها عدد العمال بـ 15 عامل وبنسبة بلغت 37.5%، وتليها الفئة من 40 أقل من

50 سنة حيث كان عدد العمال فيها 13 عامل وبنسبة 32.5%، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة ب 7 عمال وبنسبة 17.5%، فيما كانت أقل نسبة للفئة 50 سنة فأكثر ب 5 عمال بنسبة 12.5%.
وعليه يمكن القول بأن عنصر الشباب التي مثلت النسبة الأكبر من عمال المؤسسة وذلك لتمتعهم بالخبرة، وكذلك قدرتهم على تحمل المسؤولية وتوجيه الفئة الجديدة والياقة القابلة على التدريب والتكوين واكتساب المزيد من الخبرة من خلال إحتكاكهم مع العمال ذوي الخبرة في العمل.

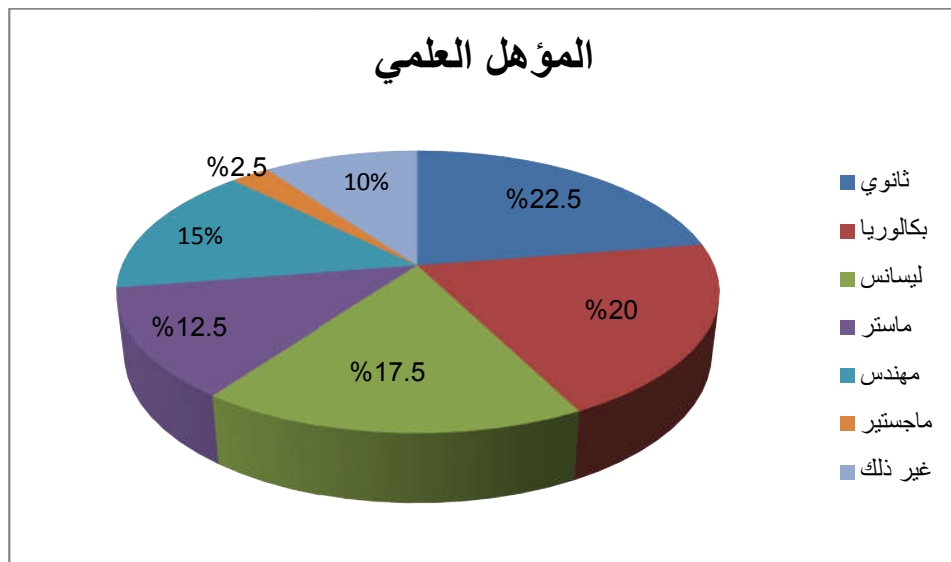
ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
22.5%	9	ثانوي
20%	8	بكالوريا
17.5%	7	ليسانس
12.5%	5	ماستر
15%	6	مهندس
2.5%	1	ماجستير
10%	4	غير ذلك
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين حسب معطيات الجدول

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة من المؤهلات الحاصل عليها عمال الوكالة التجارية لتوزيع الغاز والكهرباء هي ثانوي حيث بلغ عدد العمال 9 عمال بنسبة 22.5%، وتليها بكالوريا ب 8 عمال بنسبة 20%، ومنه يمكن القول بأن إرتفاع النسب في هاذين المؤهلين العلميين بأنه كانت تعتمد

الشركة قديما في توظيفها للعمال على مؤهل ثانوي وشهادة بكالوريا لقلة الأفراد حاملي الشهادات العليا في ذلك الوقت فلهذا جاءت النسب مرتفعة في هاذين المؤهلين، و كذا في توظيفها للعمال المهنيين لم تكن تطلب منهم شهادات جامعية لتوظيفهم.

أما نسب الشهادات الجامعية مجتمعة من: (ليسانس، ماستر، مهندس، ماجستير) فكانت بنسبة 47% وهذا يعني أن المؤسسة باتت تستقطب العمال ذوي الكفاءات وخريجي المدارس العليا وذلك بغرض التحسين والتطوير في جودة خدمات الشركة .

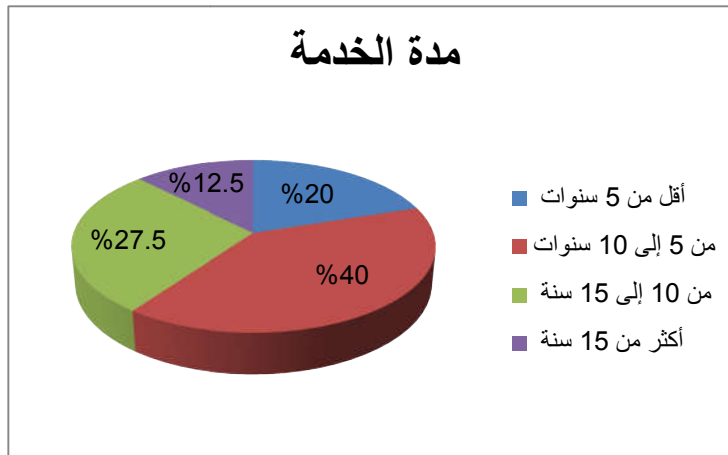
رابعاً: مدة الخدمة في المؤسسة

جدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

مدة الخدمة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 5 إلى 10 سنوات	16	40%
من 10 إلى 15 سنة	11	27.5%
أكثر من 15 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين حسب معطيات الجدول

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أكبر مدة خدمة في الشركة كانت من 5 إلى 10 سنوات ب 16 عامل بنسبة بلغت 40%، تليها مدة الخدمة من 10 إلى 15 سنة ب 11 عامل بنسبة بلغت 27.5%، ثم بعدها مدة خدمة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، وأخيرا مدة خدمة أكثر من 15 سنة بنسبة 12.5%.

من خلال تحليل الجدول السابق نستج أن أغلبية عمال الشركة يتمتعون بالخبرة الجيدة، وهذا لكون عنصر الشباب مثلوا النسبة الأكبر من عمال الشركة، ورغبة العمال في الاستمرار في العمل وكسب المزيد

من المهارات والخبرات، وراجع أيضا إلى سياسة الشركة التي تعتمد على التكوين والتدريب لتحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد الأمد.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

أولا: عرض وتحليل نتائج مجال تنمية الموارد البشرية

1-1 نتائج التحليل الوصفي لبعيد التدريب:

جدول رقم (20): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعيد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	يؤدي التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة تطوير المعارف لدى العاملين	4.15	0.802	1	مرتفعة
2	ينمي التدريب مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز	4.10	0.841	2	مرتفعة
3	يمكن جميع الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل	3.25	1.124	6	متوسطة
4	تستعمل مؤسسة سونلغاز تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين	3.65	0.893	5	متوسطة
5	يتمتع المشرفون في مؤسسة سونلغاز بكفاءة عالية في عملية التدريب	3.70	0.911	4	مرتفعة
6	تساهم برامج التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة وإثراء عنصر التحفيز لدى العاملين	3.90	0.810	3	مرتفعة
7	تعمل مؤسسة سونلغاز على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها	3.20	1.159	7	متوسطة
	القيم الإحصائية لبعيد التدريب	3.7071	0.53054		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعيد التدريب، الذي اشتمل على 07 عبارات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ب (3.70)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.530) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في العبارة (1) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وبدرجة مرتفعة، والتي تدل على أن التدريب في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى زيادة تطوير المعارف لدى العاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.802) بدرجة مرتفعة، وحيث إحتلت العبارة رقم (2)

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.841)، حيث تعني أن التدريب ينمي من مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز، أما في المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (6) بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.810) وبدرجة مرتفعة، وتعني أن برامج التدريب في مؤسسة سونلغاز تساهم في زيادة وإثراء عنصر التحفيز لدى العاملين.

وفي العبارات (5)، (4)، (3)، (7) متوسط حسابي (3.70)، (3.65)، (3.25)، (3.20) على التوالي وبانحراف معياري (0.911)، (0.893)، (1.124)، (1.159)، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تستعمل تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين، بحيث يتمتع المشرفون في المؤسسة بكفاءة عالية في عملية التدريب وعلى أن يتمكن جميع الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل، بحيث تعمل مؤسسة سونلغاز على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (20)، أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3.20 و4.15 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ماعدا الانحراف المعياري للعبارتين (3) و(7) كان أكثر من 1، وهذا يدل على أن الإجابات في العبارتين كانت متشعبة.

1-2 نتائج التحليل الوصفي لبعد التكوين:

جدول رقم (21): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
8	يساهم التكوين في مؤسسة سونلغاز في زيادة عملية الاتصال بين العاملين	3.60	0.778	7	متوسطة
9	يؤهل التكوين في مؤسسة سونلغاز للعمل في أكثر من منصب	3.60	1.194	8	متوسطة
10	يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على تجنب والتقليل من أخطاء العمل	3.97	0.920	2	مرتفعة
11	يسمح التكوين في زيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل في مؤسسة سونلغاز	4.23	0.768	1	مرتفعة جدا
12	يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على إضافة مهارات سلوكية	3.90	0.778	4	مرتفعة
13	يكتسب العاملون في مؤسسة سونلغاز مهارات في النقاش والحوار بين الموظفين بعد الفترة التكوينية	3.75	0.809	5	مرتفعة
14	تعمل مؤسسة سونلغاز في إعداد برامج تكوين تتوافق مع العمل الحالي	3.68	0.944	6	مرتفعة
15	يؤدي التكوين في مؤسسة سونلغاز من الرفع في الجودة	3.95	0.815	3	مرتفعة

				وتحسين الأداء على العاملين
مرتفعة		0.43059	3.8344	القيم الإحصائية لبعد التكوين

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعد التكوين، الذي اشتمل على 08 عبارات أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ب (3.83)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف عام (0.430) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في الفقرة (11) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.768) وبدرجة مرتفعة جدا، والتي تدل على أن التكوين يسمح بزيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل في مؤسسة سونلغاز.

وفي العبارات (10)، (15)، (12)، (13) متوسط حسابي (3.97)، (3.95)، (3.90)، (3.75) على التوالي وبانحراف معياري (0.920)، (0.815)، (0.778)، (0.809)، وهذا يعني أن التكوين في مؤسسة سونلغاز يساعد على تجنب والتقليل من أخطاء العمل، ويؤدي إلى الرفع في الجودة وتحسين الأداء على العاملين ويساعد على إضافة مهارات سلوكية، بحيث يكتسب العاملون في مؤسسة سونلغاز مهارات في النقاش والحوار بين الموظفين بعد الفترة التكوينية.

أما العبارات (14)، (8)، (9)، متوسط حسابي (3.68)، (3.60)، (3.60)، على التوالي وبانحراف معياري (0.944)، (0.778)، (1.194)، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تعمل في إعداد برامج تكوين تتوافق مع العمل الحالي، بحيث يساهم التكوين في زيادة عملية الإتصال بين العاملين، ويؤهل للعمل في أكثر من منصب.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3.60 و4.23 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ماعدا الانحراف المعياري للعبارة (9) كان أكثر من 1، وهذا يدل على أن الإجابات في العبارة كانت متشعبة .

1-3 نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (22): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
التدريب	3.7071	0.53054	2	مرتفعة
التكوين	3.8344	0.43059	1	مرتفعة
القيم الإحصائية لمجال تنمية الموارد البشرية	3.7750	0.44162		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لمجال تنمية الموارد البشرية، أن بعد التكوين يحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.8344) وبانحراف معياري (0.44162)، فيما جاء بعد التدريب ثانيا بوسط حسابي (3.7071) وبانحراف معياري (0.53054)، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تولي إهتمامها بالتكوين لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج مجال الرأس المال البشري

2-1 نتائج التحليل الوصفي لبعده المعارف:

جدول رقم (23): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده المعارف

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
16	يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم في مؤسسة سونلغاز	3.28	1.358	4	متوسطة
17	يملك العاملون معرفة تامة بصفة دورية ومتجددة عن الخدمات التي تعرضها مؤسسة سونلغاز	3.62	1.125	2	متوسطة
18	تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب وإستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	4.05	1.176	1	مرتفعة
19	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معرفة العاملين الى برامج تنفيذية	3.35	0.921	3	متوسطة
	القيم الإحصائية لبعده المعارف	3.5750	0.68920		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعده المعارف، الذي اشتمل على 04 عبارات، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ب (3.57)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.689) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في الفقرة (18) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.176) وبدرجة مرتفعة، وحيث إحتلت العبارة رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.125) بدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (19) بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.921) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.358) وبدرجة متوسطة.

وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعمل على جلب وإستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية، وأن العاملون يمتلكون معرفة تامة بصفة دورية ومتجددة عن الخدمات التي تعرضها المؤسسة التي تقوم بتحويل معرفة العاملين إلى برامج تنفيذية، بحيث يتوفر لدى العاملين الدراية الكافية بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (23)، أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3.28 و4.05 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أكثر من 1، وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ماعدا الانحراف المعياري للعبارة (19) كان أقل من 1، وهذا يدل على أن الإجابات في العبارة لم تكن متشتتة.

2-2 نتائج التحليل الوصفي لبعء الخبرات:

جدول رقم (24): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعء الخبرات

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
20	يعمل الموظفون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في مؤسسة سونلغاز إعتقادا على خبراتهم المعرفية والمهنية	4.08	0.944	1	مرتفعة
21	تتوفر لدى المؤسسة نسبة كافية من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	3	1.219	4	متوسطة
22	يملك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم	3.65	1.145	2	متوسطة
23	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	3.53	1.037	3	متوسطة
القيم الإحصائية لبعء الخبرات		3.5625	0.53033		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعء الخبرات، الذي اشتمل على 04 عبارات، أن المتوسط الحسابي لهذا البعء جاء ب (3.56)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.530) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في الفقرة (20) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.944) وبدرجة مرتفعة، وحيث إحتلت العبارة رقم (22) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.145) بدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (23) بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.037) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (3) وبانحراف معياري (1.219) وبدرجة متوسطة.

وهذا يدل على أن الموظفون في مؤسسة سونلغاز يعملون على تأدية مهامهم بأكمل وجه اعتمادا على خبراتهم المعرفية والمهنية، بحيث يمتلكون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم، وتساهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل، بحيث تتوفر لدى المؤسسة نسبة كافية من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (24)، أن المتوسطات الحسابية للعبارة كانت تتراوح بين 3 و 4.08 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أكثر من 1، وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ماعدا الانحراف المعياري للعبارة (20) كان أقل من 1، وهذا يدل على أن الإجابات في العبارة لم تكن متشتتة.

2-3 نتائج التحليل الوصفي لبعدها المهارات:

جدول رقم (25): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعدها المهارات

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
24	تعمل إدارة مؤسسة سونلغاز على التطوير والتعليم الدائم والمستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	3.43	0.958	4	متوسطة
25	تتوفر مؤسسة سونلغاز على أفراد يمتلكون مهارات استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات	3.65	0.975	3	متوسطة
26	تمتلك مؤسسة سونلغاز موظفين ذوي مهارات إدارية	3.70	0.911	2	مرتفعة
27	يتقاضي العاملون تكرر نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم	3.80	1.091	1	مرتفعة
	القيم الإحصائية لبعدها المهارات	3.6437	0.63772		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعدها المهارات، الذي اشتمل على 04 عبارات، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ب (3.64)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.530) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في الفقرة (27) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.091) وبدرجة مرتفعة، وحيث إحتلت العبارة رقم (26) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.911) بدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (25) بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.975) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (0.958) وبدرجة متوسطة.

وهذا يعني على أن يتقادى العاملين تكرر نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم وعلى أن مؤسسة سونلغاز لديها موظفين ذوي مهارات إدارية، يمتلكون مهارات استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات بحيث تعمل إدارة مؤسسة سونلغاز على التطوير والتعليم الدائم والمستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (25)، أن المتوسطات الحسابية للعبارة كانت تتراوح بين 3.43 و3.80 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن معظم الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ماعدا الانحراف المعياري للعبارة (27) كان أكثر من 1، وهذا يدل على أن الإجابات في العبارة كانت متشعبة .

2-4 نتائج التحليل الوصفي لبعد الابتكار والتجديد:

جدول رقم (26): يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعد الابتكار والتجديد

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
28	تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد تتوفر لديهم القدرة على الابداع والتطوير في العمل	3.18	0.813	4	متوسطة
29	تساهم المناقشات الجماعية والاجتماعات في تحفيز العاملين لطرح وابداء آرائهم	3.63	0.979	1	متوسطة
30	يتعين على العاملين داخل مؤسسة سونلغاز الإبداع بأفكارهم الجديدة للخدمات التي تعرضها المؤسسة	3.38	0.838	2	متوسطة
31	تعمل مؤسسة سونلغاز على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة	3.25	0.927	3	متوسطة
	القيم الإحصائية لبعد الابتكار والتجديد	3.3562	0.56298		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لبعد الابتكار والتجديد، الذي اشتمل على 04 عبارات، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ب (3.35)، وهو يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وبانحراف معياري عام (0.562) وهي قيمة منخفضة، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن الإتفاق إزداد في الفقرة (29) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.979) وبدرجة متوسطة، وحيث إحتلت العبارة رقم (30) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.838) بدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثالثة فكانت للعبارة (31) بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.927) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.813) وبدرجة متوسطة.

وهذا يعني المناقشات الجماعية والاجتماعات تساهم في تحفيز العاملين لطرح وإبداء آرائهم، ويتعين على العاملين داخل مؤسسة سونلغاز الإدلاء بأفكارهم الجديدة للخدمات التي تعرضها المؤسسة بحث تعمل هذه الأخيرة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة، فالمؤسسة تتوفر على أفراد لديهم القدرة على الابداع والتطوير في العمل.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أن المتوسطات الحسابية للعبارات كانت تتراوح بين 3.18 و3.63 وهي متوسطات حسابية ذات أهمية نسبية بين المتوسط والمرتفع، كما نلاحظ أن كل الانحرافات المعيارية كانت أقل من 1، وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

2-5 نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الرأس المال البشري:

جدول رقم (27): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الرأس المال البشري

الأبعاد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
المعارف	3.5750	0.68920	2	متوسطة
الخبرات	3.5625	0.53033	3	متوسطة
المهارات	3.6437	0.63772	1	متوسطة
الإبتكار والتجديد	3.3562	0.56298	4	متوسطة
مجال تنمية الرأس المال البشري	3.5344	0.44509		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق لمجال تنمية الرأس المال البشري، أن بعد المهارات يحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.6437) وانحراف معياري (0.63772)، فيما جاء بعد المعارف في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.5750) وانحراف معياري (0.68920)، وجاء ثالثا بعد الخبرات بوسط حسابي (3.5625) وانحراف معياري (0.53033)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الإبتكار والتجديد بوسط حسابي (3.3562) وانحراف معياري (0.56298)، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تولي الاهتمام ببعيد المهارات بشكل كبير على غرار الأبعاد الأخرى.

ثالثا: نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة:

جدول رقم (28): يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة

المجال	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المستوى
تنمية الموارد البشرية	3.7750	0.44162	1	مرتفعة
الرأس المال البشري	3.5344	0.44509	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية وتنمية الرأس المال البشري هي علاقة تكاملية وأن درجة التوافق في الإجابة في أبعاد مجال تنمية الموارد البشرية كانت مرتفعة في حين كانت درجة الإجابة في أبعاد مجال تنمية الرأس المال البشري متوسطة

حيث تشير النتائج أن ليس هناك تساوي في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين أبعاد تنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري، حيث أن أبعاد تنمية الموارد البشرية كانت بمتوسط حسابي (3.7750) وبانحراف معياري (0.44162)، أما أبعاد الرأس المال البشري كانت بمتوسط حسابي (3.5344) وبانحراف معياري (0.44509).

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق إلى إختبار الدراسة قمنا بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي " كولموغروف وسمرنوف -T-k-smirnov" لمعرفة ما إذا كان المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت نتائج هذا الإختبار كالتالي:

جدول رقم (29): يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

البيان	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية sig
مجال تنمية الموارد البشرية	15	1.081	0.193
مجال الرأس المال البشري	16	1.070	0.202

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال تحليل الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig في مجال تنمية الموارد البشرية أكبر من 0.01، "0.01 < 0.193"، ويتضح أيضا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig في مجال الرأس المال البشري أكبر من 0.01، "0.01 < 0.202"، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بإختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: إختبار الفرضيات ومناقشتها

نتطرق في هذا المطلب نتائج الفروض المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة، المتعلقة بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

يقوم الطالبان بإختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام تحليل التباين وذلك لمعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل والمتغير التابع المتمثل في الرأس المال البشري بحيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) عند مستوى معنوية (α= 0.05).

1-2 إختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب ورأس المال البشري عند مستوى معنوية (α= 0.05).

الجدول رقم (30): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد التدريب والرأس المال البشري

الرأس المال البشري							
المتغيرات	المعامل الثابت	معامل الانحدار	R	R2	F	T	Sig
			معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل فشر	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
التدريب	1.915	0.437	0.521	0.271	14.137	3.760	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التدريب ورأس المال البشري فقد بلغ معامل الإنحدار (0.437) وهذا يعني أن بعد التدريب يساهم بنسبة (43.7%) في التأثير على رأس المال البشري، أما القيمة 1.915 فتمثل مساهمة كل بعد في تنمية رأس المال البشري. أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت 0.271 وهذا يعني (27.1%) أن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (الرأس المال البشري) يعود سببها إلى بعد التدريب وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.521 والتي تبين العلاقة القوية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.001 أي (0.01%).

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب ورأس المال البشري.

2-2 إختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكوين والرأس المال البشري عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (31): يوضح نتائج قيم خط الإنحدار بين بعد التكوين والرأس المال البشري

الرأس المال البشري							
المتغيرات	المعامل الثابت	معامل الانحدار	R	R2	F	T	Sig
			معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل فشر	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
التكوين	1.272	0.590	0.571	0.326	18.369	4.286	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

إنطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التكوين والرأس المال البشري فقد بلغ معامل الإنحدار (0.590) وهذا يعني أن بعد التكوين يساهم بنسبة (59%) في التأثير على رأس المال البشري، أما القيمة 1.272 فتمثل مساهمة كل بعد في تنمية رأس المال البشري

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت 0.326 وهذا يعني (32.6%) أن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (الرأس المال البشري) يعود سببها إلى بعد التكوين وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.571 والتي تبين العلاقة القوية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكوين والرأس المال البشري.

2-3 إختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (32): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري

الرأس المال البشري							
المتغيرات	المعامل الثابت	معامل الانحدار	R	R2	F	T	Sig
	المعامل الثابت	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل فشر	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
تنمية الموارد البشرية	1.294	0.593	0.589	0.347	20.163	4.490	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التكوين والرأس المال البشري فقد بلغ معامل الانحدار (0.593) وهذا يعني أن تنمية الموارد تساهم بنسبة (59.3%) في التأثير على الرأس المال البشري، أما القيمة 1.294 فتمثل مساهمة كل بعد في تنمية رأس المال البشري.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت 0.347 وهذا يعني (34.7%) أن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (الرأس المال البشري) يعود سببها إلى تنمية الموارد البشرية وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.589) والتي تبين العلاقة القوية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية وبين الرأس المال البشري في المؤسسة المبحوثة، تم استخدام الانحدار المتعدد، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بين بعدي التكوين والتدريب على رأس

المال البشري

الأداء التنظيمي									المكونات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار t			معامل الانحدار		معامل الثبات
	المعنوية Sig	fقيمة			الدلالة	المعنوية Sig	tقيمة			
					غير معنوية	0.227	1.229	0.194	1.205	التدريب
					معنوية	0.038	2.153	0.420		التكوين
0.36776	0.000	10.063	0.352	0.594	رأس المال الفكري					

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مستخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعدي التكوين والتدريب ورأس المال البشري فقد بلغ معامل الإنحدار بالنسبة للتكوين (0.420)، وهذا يعني أن بعد التكوين يساهم بنسبة (42%) في التأثير على الرأس المال البشري بأكثر من بعد التدريب، أما القيمة 1.205 فتمثل مساهمة البعدين في تنمية رأس المال البشري.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت 0.352 وهذا يعني (35.2%) أن جميع التغيرات التي حدثت للمتغير التابع (الرأس المال البشري) يعود سببها إلى بعدي التدريب والتكوين وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.594 والتي تبين العلاقة القوية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية بالنسبة للتكوين 0.038 أي (3.8%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن الحكم برفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعدي التدريب والتكوين على رأس المال البشري.

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تعظيم قيمة رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار، بحيث تم إقتصار الدراسة على توزيع 45 استبيان ولقد تم إسترجاع الاستبيانات القابلة للمعالجة 40 بحيث تم تفرغها على برنامج SPSS لتحليلها، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- تبرز نتائج الدراسة أن المؤسسة توفر للموظفين فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل.
 - يؤدي التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة تطوير المعارف لدى العاملين.
 - تعمل مؤسسة سونلغاز على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها أحيانا.
 - يسمح التكوين في مؤسسة سونلغاز بزيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل.
 - كما أن التكوين في مؤسسة سونلغاز يساهم كثيرا في زيادة عملية الاتصال بين العاملين.
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات، كانت أهم النتائج كالتالي:
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية احصائية بين التدريب ورأس المال البشري.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية احصائية بين التكوين ورأس المال البشري.
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية احصائية بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري أهم عنصر ينبغي للمنظمات الاهتمام به والاعتناء به بشكل كبير، وتوفير له كل الضروريات اللازمة وذلك لما له من خصائص يتمتع بها والتي تخوله لإبراز قدراته الفنية والعملية لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تعمل المؤسسات والمنظمات على تطويره وتنميته لأجل إكتساب ميزة تنافسية قوية والتي من شأنها السيطرة على الأسواق، حيث يؤدي التدريب والتكوين إلى إكساب الفرد مهارات وكفاءات التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنوياته وإكسابه الثقة بالنفس، كما يعتبر الرأس المال البشري وسيلة الاستثمار التي تحقق المكاسب عن طريق الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، بحيث أن تطوير رأس المال البشري يخلف معارف ومهارات وخبرات التي تساهم في زيادة الانتاجية والتي تعمل على تطبيق وتنفيذ المخططات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة البحث عن دور تنمية الموارد البشرية في تعظيم قيمه رأس المال البشري وبعد القيام بالدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز -أدرار- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

على ضوء الدراسة النظرية في الفصل السابق تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات:

- يعتبر المورد البشري ركن أساسي في غالبية المنظمات.
- تهدف تنمية الموارد البشرية الى تطوير الفرد في أدائه وقدراته.
- يؤدي تنمية الموارد البشرية الى تعليم الفرد كيفية إستغلال طاقته ومواهبه ووضع الأهداف.
- تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخل اساسي لتحسين الأداء.
- يساعد رأس المال البشري على التقدم التقني.
- يساهم تطور رأس المال البشري في خلق معارف جديدة.
- يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

من نتائج التحليل الوصفي لفقرات الدراسة ما يلي:

- من بين الآراء في مؤسسة سونلغاز -أدرار- أغلبهم ذكور، والفئة العمرية المتوسطة التي كانت تتراوح ما بين 30 أقل من 40، وعندهم مستوى تعليمي جامعي، ومدة الخدمة فيها تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات.

- من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة كانت إجابتهم بموافق بشدة، وذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي.

- الأوساط الحسابية الخاصة بالاستبيان لكل الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهو دلالة على وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في المجال الأول، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.7750) وانحراف معياري قدر ب (0.44162) مما يؤكد على أن مؤسسة سونلغاز تهتم بتنمية موردها البشري.
 - إتفاق أغلب العاملين على أن التدريب في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى زيادة تطوير المعارف لدى العاملين.
 - تستعمل مؤسسة سونلغاز تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين، بحيث يتمتع المشرفون في المؤسسة بكفاءة عالية في عملية التدريب.
 - اتفاق غالبية الموظفين على أن التكوين يسمح بزيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل في مؤسسة سونلغاز.
 - تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية المؤهلة وأن العاملون يمتلكون معرفة تامة بصفة دورية ومتجددة عن الخدمات التي تعرضها المؤسسة.
 - وهذا يدل على أن الموظفون في مؤسسة سونلغاز يعملون على تأدية مهامهم بأكمل وجه اعتماداً على خبراتهم المعرفية والمهنية، بحيث يمتلكون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم.
 - تعمل المؤسسة على تنقادي العاملين تكرر نفس الأخطاءهم عند أداء أعمالهم.
 - تؤدي المناقشات الجماعية والاجتماعات في تحفيز العاملين لطرح وإبداء آرائهم.
- * نتائج اختبار الفرضيات:**
- توصلت نتائج إختبار الفرضيات إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لآراء العينة حول أبعاد تنمية الموارد البشرية مع الرأس المال البشري بحيث تم التوصل إلى:
- أثبتت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب والرأس المال البشري عند مستوى معنوية 5% .
 - أثبتت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكوين والرأس المال البشري عند مستوى معنوية 5% .
 - أثبتت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنمية الموارد البشرية والرأس المال البشري عند مستوى معنوية 5% .

ثالثا: التوصيات

من خلال ما سبق يمكن طرح التوصيات التالية:

- تخصيص ميزانية متعلقة بتدريب الموظفين.
- التحفيز المادي للموظفين لتثمين جهودهم المبذولة في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات والمهارات الإدارية والفنية الموجودة في المؤسسة والمحافظة عليها.
- توفير الفرص المتكافئة والمتلائمة لموظفي المؤسسة من حيث الترقيات والتحفيز المعنوي لتعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي.
- تشجيع مراكز البحث العلمي لاكتساب المعارف والخبرات المهنية داخل المؤسسة.
- وضع آلية تسمح بتقييم وقياس راس المال البشري بناءا على نماذج كمية ونوعية.

رابعا: آفاق الدراسة:

نقترح بعض الدراسات المتمثلة في:

- دور تنمية الموارد البشرية في تطوير رأس المال الفكري.
- أثر تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين.
- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

*الكتب

- 1- زوير هدى، العذاري عدنان داود، (2010)، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، (طبعة 1)، عمان، دار جرير.
- 2- محمد سمير، أحمد، (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (طبعة 1)، عمان، دار المسيرة.
- 3- الفاتح محمد المغربي، محمود بشير، (2016)، إدارة الموارد البشرية، (طبعة 1)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، دار الجنان.
- 4- غربي علي، سلاطية بلقاسم، قيرة اسماعيل، (2002)، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، دار الهدى.
- 5- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان الأردن، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، INTEC، (2004)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس قيمة الإقتصاد لأداء العاملين"، (طبعة 1)، القاهرة، دار ايتراك للنشر والتوزيع.
- 7- صالح أحمد علي، (2015)، إدارة رأس المال البشري "مطارات استراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- الراشدي حامد هاشم محمد، (2017)، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، (طبعة 1)، مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- 9- آدم أحمد محمد عثمان، (2018)، دور ادارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 10- شتاتحة عائشة، الأولوية التي يحتلها راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، دار اليازوري.
- 11- الكبيسي صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد.
- 12- الفرج حنان، إدارة المعرفة، مكتبة النور للنشر والتوزيع.
- 13- العتيبي مسفر بن عقاب، (2018)، الكفايات والمهارات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة، (طبعة 1)، جمهورية مصر، شعلة الإبداع للطباعة والنشر.
- 14- العبيدي إسلام يوسف شيت، (2017)، دور التعليم والتدريب في تكوين راس المال البشري، مجلة الجامعة العراقية.

* الرسائل الجامعية

- 15- ومان، محمد توفيق، (2016/2015)، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بسكرة.
- 16- بروكي عبد الرحمان، (2018/2017)، الاستثمار في رأس المال الفكري كخيار إستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية العمومية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار.
- 17- زلماط مريم، (2017/2016)، دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، سيدي بلعباس.
- 18- عايش صيام، محمد رشدي، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 19- عودة شبير، محمد منير، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 20- عجان صادق أحمد علي، (2017)، إدارة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.
- 21- بلبال حسناوي، (2014/2013)، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 22- أبوالروس محمد طلال، (2015)، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 23- عمري أمنة، (2015/2014)، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- *المجلات العلمية
- 24- الدريدي أحمد اسماعيل، (2018)، الدور الإستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم والأدب بجامعة طريرجل، السعودية، العدد (102).
- 25- جاسم رغد هاشم، (2018)، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (114).
- 26- بوزان، فاضل صالح، (2014)، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية جامعة بغداد، العدد (209).

- 27- الكعدي رجب، سوسن ابراهيم،(2016)، عناصر تنمية الموارد البشرية، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، كركوك، العدد (40).
- 28- مرزة مناف نعمة، مكي عباس حمزة، (2016)، أثر الاستثمار برأس المال البشري على مؤشر التربية والتعليم، العدد (30).
- 29- الحداد حسون علي، خزعل موفق حمد، (2014)، أثر أستثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الاسلامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد.
- 30- العبادي فوزي هاشم، علاء أسامة حمدالله، (2018)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- 31- مخر سامية، الشايب محمد الساسي، (2015)، القدرة على التفكير الابتكاري، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 32- إسماعيل إمتثال أسعد، (2017)، التنمية البشرية في العراق مابعد...من منظور ستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (54).
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

* livres

33- KEELEY BRIAN, (2007), Le capital humain comment le savoir determine notre vie, <http://www.oecd.org/lesessentiels>.

* article

34- Dr. Stephen Gibb, (2013), Human Resource Development, Heriot-Watt University, United Kingdom.

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

الإستبيان

سيدي سيديتي الكريم (ة) تحية طيبة.
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
في إطار إعداد رسالة ماستر بعنوان

دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري

نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع

ذكر أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة من 30 أقل من 40 سنة

40 أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

ثانوي بكالوريا ليسانس ماستر

مهندس ماجستير دكتورة غير ذلك

4- مدة الخدمة في المؤسسة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانيا: مجالات الدراسة

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية، يرجى وضع إشارة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

المجال الأول: تنمية الموارد البشرية

بعد التدريب

رقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يؤدي التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة تطوير المعارف لدى العاملين					
2	ينمي التدريب مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز					
3	يتمكن جميع الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل					
4	تستعمل مؤسسة سونلغاز تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين					
5	يتمتع المشرفون في مؤسسة سونلغاز بكفاءة عالية في عملية التدريب					
6	تساهم برامج التدريب في مؤسسة سونلغاز في زيادة وإثراء عنصر التحفيز لدى العاملين					
7	تعمل مؤسسة سونلغاز على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها					

بعد التكوين

8	يساهم التكوين في مؤسسة سونلغاز في زيادة عملية الإتصال بين العاملين					
9	يؤهل التكوين في مؤسسة سونلغاز للعمل في أكثر من منصب					
10	يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على تجنب والتقليل من أخطاء العمل					
11	يسمح التكوين في زيادة مرونة الموظفين مع مناصب العمل في مؤسسة سونلغاز					

					يساعد التكوين في مؤسسة سونلغاز على إضافة مهارات سلوكية	12
					يكتسب العاملون في مؤسسة سونلغاز مهارات في النقاش والحوار بين الموظفين بعد الفترة التكوينية	13
					تعمل مؤسسة سونلغاز في إعداد برامج تكوين تتوافق مع العمل الحالي	14
					يؤدي التكوين في مؤسسة سونلغاز من الرفع في الجودة وتحسين الأداء على العاملين	15

المجال الثاني: الرأس المال البشري

بعد المعارف

رقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم في مؤسسة سونلغاز					
17	يمتلك العاملون معرفة تامة بصفة دورية و متجددة عن الخدمات التي تعرضها مؤسسة سونلغاز					
18	تعمل مؤسسة سونلغاز على جلب وإستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية					
19	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحويل معرفة العاملين الى برامج تنفيذية					

بعد الخبرات

20	يعمل الموظفون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في مؤسسة سونلغاز إعتقادا على خبراتهم المعرفية والمهنية					
21	تتوفر لدى المؤسسة نسبة كافية من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة					

					22	يمتلك الموظفون الخبرة العالية المخصصة لهم في مجال عملهم
					23	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل

بعد المهارات

					24	تعمل إدارة مؤسسة سونلغاز على التطوير والتعليم الدائم والمستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة
					25	تتوفر مؤسسة سونلغاز على أفراد يمتلكون مهارات استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات
					26	تمتلك مؤسسة سونلغاز موظفين ذوي مهارات إدارية
					27	يتقادم العاملون تكرر نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم

بعد الابتكار والتجديد

					28	تمتلك مؤسسة سونلغاز أفراد تتوفر لديهم القدرة على الابداع والتطوير في العمل
					29	تساهم المناقشات الجماعية والاجتماعات في تحفيز العاملين لطرح وإبداء آرائهم
					30	يتعين على العاملين داخل مؤسسة سونلغاز الإبداع بأفكارهم الجديدة للخدمات التي تعرضها المؤسسة
					31	تعمل مؤسسة سونلغاز على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

1-2 ملحق يوضح معامل ألفا كرونباخ الكلي للإستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	31

2-2 ملحق يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تتمية الموارد X البشرية	رأس المال Y البشري
N		40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7750	3,5344
	Std. Deviation	,44162	,44509
Most Extreme Differences	Absolute	,171	,169
	Positive	,118	,114
	Negative	-,171	-,169
Kolmogorov-Smirnov Z		1,081	1,070
Asymp. Sig. (2-tailed)		,193	,202

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

3-2 ملحق يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

sex				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	72,5	72,5	72,5
أنثى	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

4-2 ملحق يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بنة 30 من أقل	7	17,5	17,5	17,5
40 الى 30 من	15	37,5	37,5	55,0
50 الى 40 من	13	32,5	32,5	87,5
50 من أكثر	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

5-2 ملحق يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
بكلوريا	8	20,0	20,0	42,5
ليسانس	7	17,5	17,5	60,0
ماستر	5	12,5	12,5	72,5
مهندس	6	15,0	15,0	87,5
ماجستير	1	2,5	2,5	90,0
ذلك غير	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

6-2 ملحق يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

		مدة الخدمة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	8	20,0	20,0	20,0
	10 الى 5 من	16	40,0	40,0	60,0
	15 الى 10 من	11	27,5	27,5	87,5
	سنة 15 من أكثر	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

7-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده التدريب

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
x1	40	4,15	,802
x2	40	4,10	,841
x3	40	3,25	1,214
x4	40	3,65	,893
x5	40	3,70	,911
x6	40	3,90	,810
x7	40	3,20	1,159
التدريب	40	3,7071	,53054
Valid N (listwise)	40		

8-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده التكوين

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
x8	40	3,60	,778
x9	40	3,60	1,194
x10	40	3,97	,920
x11	40	4,23	,768
x12	40	3,90	,778
x13	40	3,75	,809
x14	40	3,68	,944
x15	40	3,95	,815
التكوين	40	3,8344	,43059
Valid N (listwise)	40		

9-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الموارد البشرية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التدريب X	40	3,7071	,53054
التكوين X	40	3,8344	,43059
تنمية الموارد البشرية X	40	3,7750	,44162
Valid N (listwise)	40		

10-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده المعارف

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
y1	40	3,28	1,358
y2	40	3,62	1,125
y3	40	4,05	1,176
y4	40	3,35	,921
المعارف y	40	3,5750	,68920
Valid N (listwise)	40		

11-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده الخبرات

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
y5	40	4,08	,944
y6	40	3,00	1,219
y7	40	3,65	1,145
y8	40	3,53	1,037
الخبرات y	40	3,5625	,53033
Valid N (listwise)	40		

12-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لبعده الإبتكار والتجديد

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
y13	40	3,18	,813
y14	40	3,63	,979
y15	40	3,38	,838
y16	40	3,25	,927
الإبتكار والتجديد Y	40	3,3562	,56298
Valid N (listwise)	40		

13-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجال تنمية الرأس المال البشري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المعارف y	40	3,5750	,68920
الخبرات y	40	3,5625	,53033
المهارات y	40	3,6437	,63772
الابتكار والتجديد Y	40	3,3562	,56298
رأس المال البشري Y	40	3,5344	,44509
Valid N (listwise)	40		

14-2 ملحق يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجالات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تنمية الموارد البشرية X	40	3,7750	,44162
رأس المال البشري Y	40	3,5344	,44509
Valid N (listwise)	40		

15-2 ملحق يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	التدريب x
x1	Pearson Correlation	1	,699**	,250	,290	,098	,142	,298	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000	,120	,070	,547	,382	,062	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2	Pearson Correlation	,699**	1	,351*	,048	,241	,166	,137	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,026	,770	,134	,307	,400	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x3	Pearson Correlation	,250	,351*	1	,130	,139	,391*	,018	,617**
	Sig. (2-tailed)	,120	,026		,424	,392	,013	,911	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x4	Pearson Correlation	,290	,048	,130	1	,277	,092	,218	,513**
	Sig. (2-tailed)	,070	,770	,424		,083	,572	,177	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x5	Pearson Correlation	,098	,241	,139	,277	1	,410**	,058	,541**
	Sig. (2-tailed)	,547	,134	,392	,083		,009	,721	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x6	Pearson Correlation	,142	,166	,391*	,092	,410**	1	-,115	,501**
	Sig. (2-tailed)	,382	,307	,013	,572	,009		,481	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x7	Pearson Correlation	,298	,137	,018	,218	,058	-,115	1	,455**
	Sig. (2-tailed)	,062	,400	,911	,177	,721	,481		,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
التدريب x	Pearson Correlation	,674**	,642**	,617**	,513**	,541**	,501**	,455**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,003	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

16-2 ملحق يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التكوين

Correlations

	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	التكوين x
x8 Pearson Correlation	1	-,204	,022	,455**	,441**	,285	,063	,008	,448**
Sig. (2-tailed)		,206	,895	,003	,004	,074	,700	,960	,004
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x9 Pearson Correlation	-,204	1	,037	-,095	-,127	-,319*	-,073	,163	,204
Sig. (2-tailed)	,206		,819	,559	,435	,045	,655	,314	,206
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x10 Pearson Correlation	,022	,037	1	,081	,211	,129	,138	,614**	,564**
Sig. (2-tailed)	,895	,819		,620	,190	,426	,396	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x11 Pearson Correlation	,455**	-,095	,081	1	,511**	,423**	,245	,100	,620**
Sig. (2-tailed)	,003	,559	,620		,001	,006	,128	,537	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x12 Pearson Correlation	,441**	-,127	,211	,511**	1	,367*	,234	,113	,629**
Sig. (2-tailed)	,004	,435	,190	,001		,020	,146	,487	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x13 Pearson Correlation	,285	-,319*	,129	,423**	,367*	1	,327*	,019	,495**
Sig. (2-tailed)	,074	,045	,426	,006	,020		,039	,905	,001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x14 Pearson Correlation	,063	-,073	,138	,245	,234	,327*	1	,212	,534**
Sig. (2-tailed)	,700	,655	,396	,128	,146	,039		,190	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
x15 Pearson Correlation	,008	,163	,614**	,100	,113	,019	,212	1	,570**
Sig. (2-tailed)	,960	,314	,000	,537	,487	,905	,190		,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
التكوين x Pearson Correlation	,448**	,204	,564**	,620**	,629**	,495**	,534**	,570**	1
Sig. (2-tailed)	,004	,206	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

17-2 ملحق يوضح الصدق البنائي لمجال تنمية الموارد البشرية

		Correlations		
		التدريب X	التكوين X	الموارد البشرية X
التدريب X	Pearson Correlation	1	,712**	,931**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
التكوين X	Pearson Correlation	,712**	1	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
تنمية الموارد البشرية X	Pearson Correlation	,931**	,919**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

18-2 ملحق يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد المعارف

		Correlations				
		y1	y2	y3	y4	المعارف y
y1	Pearson Correlation	1	,321*	,360*	-,099	,744**
	Sig. (2-tailed)		,044	,022	,542	,000
	N	40	40	40	40	40
y2	Pearson Correlation	,321*	1	,034	,352*	,698**
	Sig. (2-tailed)	,044		,835	,026	,000
	N	40	40	40	40	40
y3	Pearson Correlation	,360*	,034	1	-,206	,549**
	Sig. (2-tailed)	,022	,835		,202	,000
	N	40	40	40	40	40
y4	Pearson Correlation	-,099	,352*	-,206	1	,341*
	Sig. (2-tailed)	,542	,026	,202		,031
	N	40	40	40	40	40
المعارف y	Pearson Correlation	,744**	,698**	,549**	,341*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,031	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

19-2 ملحق يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد الخبرات

		y5	y6	y7	y8	الخبرات y
y5	Pearson Correlation	1	-,089	,262	-,094	,490**
	Sig. (2-tailed)		,585	,102	,566	,001
	N	40	40	40	40	40
y6	Pearson Correlation	-,089	1	-,312*	,243	,486**
	Sig. (2-tailed)	,585		,050	,130	,001
	N	40	40	40	40	40
y7	Pearson Correlation	,262	-,312*	1	-,079	,438**
	Sig. (2-tailed)	,102	,050		,629	,005
	N	40	40	40	40	40
y8	Pearson Correlation	-,094	,243	-,079	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,566	,130	,629		,000
	N	40	40	40	40	40
الخبرات y	Pearson Correlation	,490**	,486**	,438**	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,005	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

20-2 ملحق يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد المهارات

		y9	y10	y11	y12	المهارات y
y9	Pearson Correlation	1	,163	-,144	,476**	,590**
	Sig. (2-tailed)		,314	,376	,002	,000
	N	40	40	40	40	40
y10	Pearson Correlation	,163	1	,312	,463**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,314		,050	,003	,000
	N	40	40	40	40	40
y11	Pearson Correlation	-,144	,312	1	,015	,429**
	Sig. (2-tailed)	,376	,050		,924	,006
	N	40	40	40	40	40
y12	Pearson Correlation	,476**	,463**	,015	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,924		,000
	N	40	40	40	40	40
المهارات y	Pearson Correlation	,590**	,753**	,429**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

21-2 ملحق يوضح الإتساق الداخلي لفقرات بعد الابتكار والتجديد

Correlations

		y13	y14	y15	y16	الابتكار والتجديد y
y13	Pearson Correlation	1	,117	,315*	,009	,533**
	Sig. (2-tailed)		,473	,048	,958	,000
	N	40	40	40	40	40
y14	Pearson Correlation	,117	1	,176	,049	,563**
	Sig. (2-tailed)	,473		,278	,762	,000
	N	40	40	40	40	40
y15	Pearson Correlation	,315*	,176	1	,570**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,048	,278		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
y16	Pearson Correlation	,009	,049	,570**	1	,648**
	Sig. (2-tailed)	,958	,762	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الابتكار والتجديد Y	Pearson Correlation	,533**	,563**	,797**	,648**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

22-2 ملحق يوضح الصدق البنائي لمجال الرأس المال البشري

Correlations

		المعارف y	الخبرات y	المهارات y	الابتكار والتجديد y	راسمالا بشري y
المعارف y	Pearson Correlation	1	,289	,514**	,322*	,759**
	Sig. (2-tailed)		,070	,001	,043	,000
	N	40	40	40	40	40
الخبرات y	Pearson Correlation	,289	1	,508**	,337*	,698**
	Sig. (2-tailed)	,070		,001	,034	,000
	N	40	40	40	40	40
المهارات y	Pearson Correlation	,514**	,508**	1	,322*	,811**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,042	,000
	N	40	40	40	40	40
الابتكار والتجديد Y	Pearson Correlation	,322*	,337*	,322*	1	,657**
	Sig. (2-tailed)	,043	,034	,042		,000
	N	40	40	40	40	40
رأس المال البشري Y	Pearson Correlation	,759**	,698**	,811**	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

23-2 ملحق يوضح الصدق البنائي لمجالات الدراسة

Correlations

		الموارد البشرية x	راس المال البشري y	الكل
الموارد البشرية X	Pearson Correlation	1	,589**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
رأس المال Y البشري	Pearson Correlation	,589**	1	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
الكل	Pearson Correlation	,883**	,899**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

24-2 ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين بعد التدريب والرأس المال البشري

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,521 ^a	,271	,252	,38496

a. Predictors: (Constant), التدريب x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,095	1	2,095	14,137	,001 ^b
	Residual	5,631	38	,148		
	Total	7,726	39			

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

b. Predictors: (Constant), التدريب x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,915	,435		4,402	,000
	التدريب x	,437	,116	,521	3,760	,001

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

25-2 ملحق يوضح نتائج قيم خط الإنحدار بين بعد التكوين والرأس المال البشري

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكوين ^b x	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571 ^a	,326	,308	,37022

a. Predictors: (Constant), التكوين x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,518	1	2,518	18,369	,000 ^b
	Residual	5,208	38	,137		
	Total	7,726	39			

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

b. Predictors: (Constant), التكوين x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,272	,531		2,394	,022
	التكوين x	,590	,138	,571	4,286	,000

a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

26-2 ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الإنحدار بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشري

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموارد البشرية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589 ^a	,347	,329	,36447

- a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,678	1	2,678	20,163	,000 ^b
	Residual	5,048	38	,133		
	Total	7,726	39			

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y
 b. Predictors: (Constant), الموارد البشرية x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,294	,502		2,577	,014
	الموارد البشرية X	,593	,132	,589	4,490	,000

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

27-2 ملحق يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بين بعدي التكوين والتدريب على رأس المال البشري

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b , التكوين ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 ^a	,352	,317	,36776

- a. Predictors: (Constant), التكوين^b, التدريب^b

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,722	2	1,361	10,063	,000 ^b
	Residual	5,004	37	,135		
	Total	7,726	39			

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y
 b. Predictors: (Constant), التكوين^b, التدريب^b

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,205	,530		2,272	,029
	التدريب ^b	,194	,158	,232	1,229	,227
	التكوين ^b	,420	,195	,406	2,153	,038

- a. Dependent Variable: رأس المال البشري y

دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري

The role of human resource development in building and developing human capital

Par : kihal salim ; Akacem khaled

Director : benlaria ahmed

الملخص:

تمثل الموارد البشرية أصلاً من أصول المؤسسة ومورداً من أهم مواردها، بحيث أن تنمية هذا المورد تؤدي إلى زيادة في المهارات والخبرات والمعارف، وقد صاحب تنمية المواد البشرية ظهور ما يعرف بتنمية رأس المال البشري الذي يقوم على أساس تطوير هذه المعارف والخبرات، وهذا ما يساهم في قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق وفي الحفاظ على تنافسيتها.

جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور تنمية الموارد البشرية بوظيفتي التدريب والتكوين في بناء وتطوير رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار والتجديد، وتم التركيز على إبراز هذا الدور من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للإستبيان الموجه لموظفي مؤسسة سونلغاز بأدرار.

ومن أهم نتائج التحليل المعمق المتوصل إليها للمعطيات، وجود علاقة ذات تأثير إيجابي لتنمية الموارد البشرية على رأس المال البشري، ولزيادة هذا التأثير يجب الاهتمام بالموجودات الإدارية والفنية في المؤسسة والمتمثلة في الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها، وكذا التوجه نحو إكتساب المهارات والمعارف الجديدة من خلال تشجيع مراكز البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، رأس المال البشري، التدريب، المعارف، الخبرات.

ABSTRACT:

Human resources are originally the foundation's assets and resource of its most important resources, so that the development of this resource leads to an increase in skills, expertise and knowledge, and the development of human materials has been accompanied by the emergence of what is known as the development of human capital, which is based on the development of this knowledge and expertise, which contributes to the institution's ability to cope with market volatility and maintain its competitiveness.

This study was made to illustrate the role of human resources development in the construction and development of human capital in its dimensions: knowledge, skills, experiences, innovation and renewal, and focused on highlighting this role through the analysis of statistical data of the questionnaire directed to the employees of The Sonelgaz Foundation.

One of the most important results of the in-depth analysis of the data is the existence of a relationship with a positive impact on human resources development on human capital, and to increase this impact must be taken care of the administrative and technical assets of the institution, which are represented and maintained, as well as the trend towards acquiring new skills and knowledge by encouraging scientific research centers.

Keywords: Human resource development, Human capital, Training, knowledge, experience.