

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

الترويق التمسلي:

الموضوع

دور رأس المال البشري في تحقيق الاهداف التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطلبة :

مقدم سعاد

- عمروسي عليمه

الجامعة	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	محاضر - ب -	عثمان مريم
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضو مشرف	مساعد - أ -	العابد عبد اللطيف
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرف	محاضر - ب -	مقدم سعاد

السنة الجامعية: 2018/2017

Resume :

This study is dedicated to the identification of the relationship of human capital in the realization of organizational objectives, human capital being considered as an important resource in the company and the foundation of each development. The enormous changes and developments that characterize our times have created a terrible competition between the enterprises, and the direction of the Tourism and Traditional Industries of the wilaya of El tarf being a similar enterprise to the others and activating in a turbulent environment, is held of adapt to developments through the valuation and investment in its human resources.

The problematic of the study includes the following essential question:

Does human capital play a role in achieving the organizational objectives within the Tourism and Traditional Industries in El Tarf wilaya ?

And from the main question arise two secondary questions, which ones:

1- Does the training of the human element play a role in the achievement of organizational objectives?

2- Does the motivation of the human element play a role in the achievement of organizational objectives?

We relied in this study on the descriptive method using the descriptive mode.

Regarding the collection of indications, we adopted the observation and comparison mode and the questionnaire that was distributed to 27 individuals.

The study came to the following results:

The results obtained through the answers to the first question, inform us that the training of the human resource influences the company in a global way.

But it appeared to us that the research firm did not give this aspect the importance, we found indeed that the DTIA left the culture of the workers by marginalizing their opinions and their participation in the elaboration of training programs.

Regarding the outcome of the second question, we noted the existence of a clear and diversified motivation policy in improving the employee's performance and achieving functional satisfaction, in addition to the sense of belonging and allegiance of officials within the company.

In conclusion, we say that the human capital within the tourism department of El Tarf wilaya plays an effective role in the achievement of organizational objectives.

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة رأس المال البشري و دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يعد رأس المال البشري مورد مهم في المؤسسة و أساس كل تقدم بها و نظرا لما يشهده العصر من تطورات و تغيرات زادت من حدة المنافسة بين المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر الذي يستوجب مواكبة هذه التطورات من خلال الاهتمام بموارده البشرية و الاستثمار فيها.

و تتضمن إشكالية الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للرأس المال البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف؟

و يتفرع عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما:

1- هل لتدريب العنصر البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

2- هل لتحفيز المورد البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي و أما

أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة و التي طبقت على 27

فردا.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للنتيجة المتعلقة بالتساؤل الأول نجد أن التدريب له فعالية في المؤسسة عموماً لكن تبين

لنا أن مؤسسة البحث لم تعطي هذا الجانب الاهتمام المطلوب حيث نجد أنها أهملت ثقافة العاملين

الأخذ برأيهم و مشاركتهم في تصميم البرامج التدريبية .

- بالنسبة للنتيجة المتعلقة بالتساؤل الثاني تبين لنا أنه توجد بمؤسسة البحث سياسة تحفيز واضحة

و متنوعة ساعدت في تحسين أداء الموظفين تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى إشعارهم

بالانتماء و الولاء للمؤسسة و أنهم جزاء منها.

و منه نستنتج أن رأس المال البشري لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية له دور فعال في

الأهداف التنظيمية.

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

واله وصحبه والتابعين؛

فإن الحمد والشكر كله لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة؛

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

الدكتورة مقدم سعاد على تفضلها بالإشراف على هذه الدراسة؛

وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة

التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث؛

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة؛

وكذلك إلى جميع أساتذة علم الاجتماع

بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف؛

والشكر الموصول إلى كل من ساهم وساعدني في إتمام وإنجاز هذه

المذكرة.

فهرس الموضوعات

الصفحة	فهرس الموضوعات
	ملخص بالعربية
	ملخص بالإنجليزية
	شكر
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة.....
33 - 01	الفصل الأول: الاشكالية و الأسس المفهومية للدراسة
02	أولا : الاشكالية.....
05	1- أسباب الدراسة.....
06	2- أهمية الدراسة.....
07	3- أهداف الدراسة.....
08	ثانيا : تحديد المفاهيم.....
08	1- مفهوم المورد البشري.....
09	2 - مفهوم رأس المال البشري.....
11	3- مفهوم استثمار رأس المال البشري.....
12	4- مفهوم التدريب.....
14	5- مفهوم التحفيز.....
15	6- مفهوم التنظيم.....
16	7- مفهوم الأهداف التنظيمية.....
18	ثالثا : المداخل النظرية للمورد البشري.....
19	1- النظرية الكلاسيكية.....
19	1-1 - مدخل الادارة العلمية.....
21	1-2- مدخل التقسيم الاداري.....
22	2- النظرية السلوكية.....

23	2-1- مدخل العلاقات الانسانية.....
24	3- النظرية الحديثة.....
24	3-1- مدخل الادارة بالأهداف.....
25	3-2- مدخل الموارد البشرية.....
26	3-3- مدخل رأس المال البشري.....
27	رابعا : الدراسات السابقة.....
28	1- الدراسات العربية.....
31	2- الدراسات الجزائرية.....
56 - 34	الفصل الثاني: علاقة رأس المال البشري بتحقيق الأهداف التنظيمية
35	تمهيد.....
36	أولا : رأس المال البشري.....
36	1 - أهمية رأس المال البشري.....
38	2 - خصائص رأس المال البشري.....
40	3- أسباب الحاجة للرأس المال البشري.....
42	4 - الاستثمار في رأس المال البشري.....
43	4 - 1 أهمية استثمار رأس المال البشري.....
44	4 - 2 مجالات استثمار رأس المال البشري.....
44	أ - التدريب.....
47	ب - التحفيز.....
49	ثانيا : الأهداف التنظيمية.....
50	1- أهمية الأهداف التنظيمية.....
51	2 - أنواع الأهداف التنظيمية.....
53	3 - شروط وضع الأهداف التنظيمية.....
55	ثالثا :رأس المال البشري و علاقته بتحقيق الأهداف التنظيمية.....
56	خلاصة.....

73 – 57	الفصل الثالث : الأسس المنهجية للدراسة
58	تمهيد.....
59	أولاً : المنهج المستخدم.....
61	ثانياً : أدوات جمع البيانات.....
61	1- الملاحظة.....
62	2- المقابلة.....
63	3 - الاستمارة.....
65	ثالثاً : مجالات الدراسة.....
65	1- المجال الزمني.....
66	2 - المجال المكاني.....
67	3- المجال البشري (العينة و خصائصها).....
73	خلاصة.....
94 – 74	الفصل الرابع :تحليل و تفسير العمل الميداني
75	تحليل و تفسير العمل الميداني.....
75	1- دور تدريب العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.....
85	2 - دور تحفيز المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.....
99 – 96	النتائج العامة.....
100	خاتمة.....
105 -102	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	68
02	توزيع العينة حسب السن	69
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	70
04	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	71
05	توزيع العينة حسب التصنيف المهني	72
06	الإستفادة من فترة التدريب	76
07	التدريب و مجال التخصص	77
08	مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الاداري	78
09	على من تركز المؤسسة في عملية التدريب	79
10	مساهمة العاملين في تصميم البرامج التدريبية	80
11	مدى توفير البرامج التدريبية من معارف ضرورية لأداء عملك	81
12	محتوى البرامج التدريبية و مساهمتها في تحقيق التوافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة	82
13	العوامل التي تساعد في تحسين الأداء	83
14	مساهمة تدريب رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة	84
15	توفير المؤسسة لسياسة تحفيز واضحة و مساهمتها في تحسين الأداء	85
16	مدى حصول العاملين على حوافز و نوعها	86
17	زيادة الأجر تزيد من الانضباط في العمل	87
18	مساهمة الزيادة في الأجر في تحقيق الأهداف التنظيمية	88
19	مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية	89
20	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تتعلق بالمؤسسة	90
21	خاص بمدى موضوعية عملية التحفيز	91

92	احترام الرؤساء للعاملين يحفز على تقديم أداء أفضل	22
93	خاص بتحقيق المؤسسة لأهدافها عند قيامها بعملية تحفيز لمواردها البشرية	23
94	دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية	24

مقدمة

إن التطورات العلمية و التكنولوجيا السريعة الحاصلة حول العالم و ما تبعها من تقسيم دولي للعمل و العولمة يفرض على المؤسسات التفكير الجدي من أجل الاندماج و المسايرة لهذه التحولات و من هنا تبرز أهمية رأس المال البشري و ضرورة الاهتمام بمشاكله و تنمية قدراته و مهاراته التي يمكن الانتفاع بها.

و عليه فإن نجاح رأس المال البشري يعتمد بصفة أساسية على كيفية اهتمام المؤسسات به و المحافظة عليه، حيث أضحي المورد البشري الكفاء و المؤهل و المدرب جيدا الذي يملك خبرات و مؤهلات و معارف أساس كل تقدم في المؤسسة فإنه يساهم في تحقيق أهدافها بشكل إيجابي و سريع و فعال، لهذا أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بتنميته من خلال وضع برامج تدريبية تساعد في تنمية قدراتهم و مهاراتهم على أداء المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم و مساعدتهم على اكتساب المزيد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال بجدارة.

بالإضافة إلى أن المؤسسات تعمل على تحفيز مواردها البشرية و هو ما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم و تحقيق الرضا الوظيفي و الارتقاء بمستوى الأداء .

و بالتالي فإن الاهتمام بالمورد البشري و الاستثمار فيه يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية.

و نظرا لدور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية تناولنا بالبحث و التحليل هذا الموضوع بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية الطارف و عليه فإن دراستنا انقسمت إلى (4) فصول:



الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإشكالية أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع ، أهميته ، أهدافه ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة و كذلك تعرضنا إلى أهم النظريات التي أولت اهتمام كبير للمورد البشري و كذلك أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني:تعضنا فيه أولاً: رأس المال البشري منها الأهمية ،أسباب الحاجة إليه، خصائصه، مجالات الاستثمار فيه (التدريب، التحفيز).

ثم ثانياً: الأهداف التنظيمية أهميتها ، أنواعها ، شروط و وضعها.

ثالثاً: تطرقنا إلى علاقة رأس المال البشري بتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل الأسس المنهجية للدراسة حيث تتضمن المنهج المستخدم، أدوات

جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة، الاستمارة ثم مجالات الدراسة المكانية، الزمانية

و البشرية و تطرقنا فيها إلى خصائص مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: تمحور حول تحليل و تفسير العمل الميداني من خلال تفرغ البيانات في جداول ثم

تحليلها و تفسيرها.

و في الأخير ختمت الدراسة بالنتائج العامة وفق التساؤلات المطروحة في الاشكالية.

الفصل الأول: الاشكالية و الأسس المفهومية للدراسة

أولا : الاشكالية

1- أهمية الدراسة

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف الدراسة

ثانيا : تحديد المفاهيم

ثالثا : المداخل النظرية للمورد البشري

1- النظرية الكلاسيكية

2- النظرية السلوكية

3- النظرية الحديثة

رابعا : الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

2- الدراسات الجزائرية

أولا : الاشكالية

تعتمد المؤسسة مهما اختلف نشاطها في تحقيق أهدافها على مجموعة من الموارد البشرية ذات القدرات و الخبرات و المعارف المتميزة و المتنوعة و التي يمكنها أن تقدم أفكارا جديدة تساهم في تحقيق أهدافها بجدارة و عليه أضحي يشكل الاهتمام برأس المال البشري كمصدر للإبداع و الابتكار و التجديد محورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة و لهذا يجب تطويره و تنميته و المحافظة عليه و حسن توظيف المعرفة الكامنة فيه باعتباره العامل الرئيسي في نجاحها.

و في خضم التطور العلمي و التكنولوجي الهائل و التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة أدركت المؤسسات أهمية رأس المال البشري كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين أداء الموظف من خلال التحفيز، التكوين ، التدريب ، و تطوير مهاراته و قدراته الإبداعية حيث أن التدريب أصبح من أهم وظائف و مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء مورد بشري قادر على مواجهة ضغوطات و تحديات البيئة الداخلية و الخارجية في الحاضر و المستقبل و تظهر فائدة التدريب في اكتساب المورد البشري مهارات و معارف جديدة و تطوير المهارات و المعارف الموجودة لديه مسبقا الشيء الذي يولد له دافع أقوى للعمل، كما يساعد على زيادة كفاءته و تحسين أدائه من خلال توعيته بأهداف المؤسسة و سياستها و رفع الروح المعنوية و يساهم أيضا التدريب في منح القدرة للمورد البشري على حل المشاكل و اتخاذ القرارات و تنمية الشعور بالمسؤولية و اكتساب الفرد صفات تؤهله لشغل مناصب قيادية و زيادة ثقته بنفسه حيث

أن إضافة أي مهارة للمورد البشري و اكسابه قابليات جديدة تشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة و حيث يساهم في عملية نموها و استمرارها ، كما نجد أن التحفيز يعتبر من أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري سواء كان تحفيز مادي (رفع الأجور ، المكافآت ، العلاوات) أو التحفيز المعنوي من خلال مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف و تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم و تشجيعهم على إبداء الرأي في حل المشاكل المعروضة حيث أن كل هذا يؤدي إلى زيادة الفعالية و تنمية و رفع الروح المعنوية للمورد البشري هذا ما جعل المؤسسات تعيد النظر في مدى نجاعة رأس المال البشري بعد ان ركزت في السابق اهتمامها على الجانب المادي و المالي في إعداد الاستراتيجية العامة بينما أدركت اليوم أن رأس مالها الحقيقي هو المورد البشري و لا يمكن بأي حال من الأحوال إبعاده عن محتوى الاستراتيجية الموضوعة.

فالرأس المال البشري هو مجمل المعارف و المؤهلات و الكفاءات و كل المميزات الأخرى التي يملكها المورد البشري و يكتسبها و التي من شأنها أن تمدّه بمزايا اجتماعية و اقتصادية و شخصية بالإضافة إلى أنه شكل من أشكال رأسمال المنظمة و الذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة و عبر مصادر متنوعة و يتضمن ذلك الأنشطة التعليمية للمنظمة و هذه الأنشطة تأخذ اشكالا متعددة منها :التدريب ، التكوين ، التحفيز ،التعليم أو المعرفة و المهارات و القدرات و الامكانيات التي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد و نطاق الاستخدام .

كما يرتبط وجود أي مؤسسة بوجود هدف تسعى للوصول إليه و تحقيقه لهذا فإن المؤسسة تتكفل بتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة عالية في تنفيذ الخطط المسطرة و تصميم الاجراءات اللازمة بغرض زيادة فعالية العمل الاداري في المؤسسة و الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة و ضمن هذا الاطار فإن الادارة تحدد أهدافها قبل البدء بأي عمل و التأكد من صياغتها و فهمها من قبل الأفراد العاملين لديها من أجل مشاركتهم في تحقيقها و أن تكون دقيقة و واضحة و عليه فالأهداف التنظيمية هي تلك الأغراض الرسمية التي توضع لمساعدة المؤسسة على تحقيق الغايات التي قامت من أجلها و تحسين مستوى الأداء كما انها النتائج المرغوب فيها و المرتبطة كل منها بنطاق زمني معين و لهذا على المؤسسة أن تعمل على تنمية و استثمار مواردها البشرية و تحسين أدائها و خلق التطور و التقدم لضمان الاستمرار و النجاح و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال هذا الطرح يمكن طرح التساؤل المركزي التالي:

- هل للرأس مال البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية بمديرية السياحة و الصناعة

التقليدية بولاية الطارف ؟

و الذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

- هل لتدريب العنصر البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

- هل لتحفيز المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

1- أسباب الدراسة

إن من القضايا الأساسية التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية و هو أسباب اختيارنا لهذا الموضوع و دراسته حيث أنه لم يكن على وجه الاطلاق محل صدفة بقدر ما كان له صلة قوية بأسباب ذاتية و ظروف المجتمع و حاجاته المتعددة و المتجددة و لهذا فإن اسباب اختياري لهذا الموضوع هي كالتالي:

- الرغبة و الميول الشخصي للعمل فيه.
- توسيع معرفتنا حول الموضوع و التعرف على مفهوم رأس المال البشري و دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- موضوع جديد نظرا للتغيرات العلمية و التكنولوجية و بما أننا في اقتصاد المعرفة .
- إبراز أهمية الاستثمار في المورد البشري و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان قابليته للدراسة فهو موضوع يفتح المجال للنقاش.

2- أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية التي يقدمها لأن يتناول قضية أساسية و هي دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية فدراسة رأس المال البشري و الدور الذي يلعبه في تحسين و تطور المؤسسة من أهم القضايا التي يجب الوقوف عندها ومنه نجد أهمية الدراسة تتمثل فيمايلي :

- تتجلى أهمية الدراسة في بيان مفهوم رأس المال البشري و كيفية إدارته بشكل جيد.
- تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال انها تركز على ضرورة استثمار رأس المال البشري من خلال تدريبه و تنميته و تطويره و سبل المحافظة عليه.
- تهتم بشكل مباشر بالموارد البشري و بكيفية مساعدته في تحسن أدائه من خلال اطلاق قدراته و مهاراته و اعطاء اهتمام خاص بمبادراته الفردية من أجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة.
- بالإضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة مهمة و جديدة في المؤسسة محل الدراسة و من الأهمية أن يتعرف المسؤولين في المؤسسة على مدى تأثير الرأس مال البشري في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

3- أهداف الدراسة

من المعروف أن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية من خلال فهم و تفسير الظاهرة الاجتماعية أو تطبيقية من خلال محاولة إيجاد حلول مناسبة لمشكلات ميدانية و عليه فإن هذه الدراسة تهدف أساسا للتعرف على دور المورد البشري المؤهل و الذي يملك خبرات و مهارات في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة و يمكن إضافة الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة إبراز دور استثمار رأس المال البشري في الرفع و الزيادة من أداء المؤسسة و الارتقاء بها إل الأحسن .
- محاولة التعرف على أهمية كل من التدريب و التحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.
- تعرف المؤسسة على مدى أهمية مواردها البشرية في تحقيق أهدافها بكفاءة.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث يخص هذا الموضوع و يكون سندا و مرجعا لدراسات مستقبلية .

ثانياً: تحديد المفاهيم

تستوجب الدراسة السوسبيولوجية تحديد المفاهيم بدقة التي لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها و معالجتها و في دراستنا هذه سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي سنوظفها في البحث و نذكر منها :

1- مفهوم المورد البشري

اختلف العديد من الباحثين و العلماء حول تحديد مفهوم المورد البشري و من بين التعريفات نذكر:
- يعرف **علي السلمي** المورد البشري يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات و المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع. (1)

نفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هي جميع القوى العاملة الذي تتوفر فيهم مجموعة من الشروط لكي يكونوا عنصراً فعال و مهم في المؤسسة.

- كما تعرف الموارد البشرية على أنها الوسائل المستخدمة في صنع السلطة التي تشبع الرغبات الانسانية المختلفة و قد تكون انسانية و هي تتمثل في طاقاتها الذهنية أو العقلية و قد تكون زمنية و هي التي تتمثل في الوقت تحت تصرفنا. (2)

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1997، ص 147 .

(2) أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية- انجليزي، عربي ، فرنسي- ، مكتبة لبنان ، ص 366 .

من خلال هذا نستنتج أن الموارد البشرية هي إحدى أهم العناصر و المكونات الأساسية التي تتكون منها المؤسسة و تعتبر موارد طبيعية و انسانية و تشمل مجموعة الطاقات و القدرات و المؤهلات و المهارات التي يمكن أن تشغلها من أجل تحقيق أهدافها.

- تعرف أيضا الموارد البشرية: أنها مجموعة البرامج و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة (1)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة تقوم بصياغة مجموعة من البرامج و تصمم خطط التي تتوافق و أهداف الموارد البشرية العاملة بها من جهة أهدافها من جهة أخرى.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف إجرائيا للموارد البشرية هي تلك القوى العاملة الذين يملكون خبرات معينة يكتسبونها من خلال التعليم ، التحفيز يمكن استغلالهم بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- مفهوم رأس المال البشري:

يعرفه بيكر في كتابه " رأس المال البشري ":

أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل: المصانع، الآلات و يستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم، التدريب، الرعاية الطبية و تعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس البشري المتوفرة.(2)

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، د. دار نشر، الاسكندرية ، 1998 ، ص 19.

(2) نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل

شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 ،

نستنتج من هذا التعريف أن رأس المال البشري هو بمثابة وسيلة للإنتاج تنتج عنها مخرجات

إضافية عند زيادة الاستثمار عن طريق التدريب، التكوين، التعليم ... الخ

- تعريف **كندريك** الرأس المال البشري هو غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار

في التعليم و البحوث و التدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية.(1)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن رأس المال البشري هو مجموعة من الطاقات البشرية من

قدرات و مهارات و مؤهلات التي تتراكم عن طريق التدريب و التكوين و التعليم.

- تعريف (**Ruggeri , Laroche ,Merette**) : هو مجمل القدرات الفطرية، المعارف

و المهارات التي اكتسبها الأفراد و طورها على امتداد حياتهم.(2)

من خلال هذا التعريف نفهم أن رأس المال البشري هو مزيج من القدرات و المهارات

و المؤهلات الفطرية و المكتسبة.

- من خلال ما سبق يمكن أن نعرف رأس المال البشري إجرائيا:

على أنه يمثل مخزون المعارف و المعلومات و المؤهلات و المهارات التي يملكها العنصر

البشري التي تأتي عن طريق التدريب ، التكوين ، التعليم بحيث تؤدي هذه المؤهلات و القدرات

إلى زيادة قيمة الفرد في المؤسسة.

(1) نجيمة بن رمضان وإيمان بادة: الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق النمو الاقتصادي،

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان،
2015_2016 ، ص7.

(2) نفس المرجع ، ص8.

3- مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري :

- هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح نذكر منها:

- يعرفه راوية محمد حسن: مجموعة من المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم، و من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين الانتاجية، و بالتالي تزويد في المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله. (1)

من خلال هذا التعريف نفهم ان الاستثمار في رأس المال البشري يشمل تزويد الأفراد بجملة من المهارات و الخبرات و المعارف و تنمية قدراتهم و تطويرها كما يعمل على ضبط سلوكيات و اتجاهات الأفراد عن طريق مجموعة من برامج التكوين و التدريب بهدف تحسين انتاجية المؤسسة .

- كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الاتفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة الانتاجية. (2)

من خلال هذا التعريف نفهم أن رأس المال البشري هو عملية صقل و تزويد المورد البشري بجملة من المعارف و المعلومات و المهارات بشكل يساهم في تحسين الأداء و زيادة الانتاجية.

(1) راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002،

(2) صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بغداد، 2005، ص 185.

- و يعرف أيضا على أنه تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب

البشرية و ترقية و تطوير المهارات و هذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة

لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية.(1)

نفهم من خلال هذا أن الاستثمار هو توسيع الانفاق في المجالات التي تساهم في بناء

الانسان بدنيا و عقليا و مهاريا أي أن الاستثمار في تعليم و تدريب المورد البشري هو أسلوب

جديد في خلق سوق عمل داخلي تركز عليه المؤسسة.

- من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الانفاق على

الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات و مهارات ،معلومات و سلوكيات الفرد عن طريق وضع

برامج تدريب، تكوين ،تعليم بهدف اكتشاف و تدفق امكانياتهم و قدراتهم المحتملة ، بالإضافة إلى

تحفيزهم و زيادة للأداء.

4- مفهوم التدريب :

- يعرف التدريب على أنه تلك الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد

على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها بالإضافة لكونه إجراء منظم

من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الأفراد لتحقيق هدف محدد.(2)

من خلال هذا الطرح نفهم أن التدريب هو عملية إدارية منظمة تعمل على صقل و تزويد

المورد البشري بالمهارات و المعلومات و الخبرات من أجل تحقيق الهدف المنشود.

(1) مؤيد الساعدي : مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق

للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2011ص 289.

(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ، ط2 ،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،2000،ص

- تعريف **ياغي 1986**:التدريب أنه عملية تعليم المعرفة و تعليم أساليب المتطورة لأداء العمل

و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و مهارات الأفراد اللازمة في أداء عملهم.(1)

من خلال هذا نفهم أن التدريب هو نشاط تقوم به المؤسسة لإنجاز المهام موجه بالحاجة

اليومية و يستهدف زيادة المهارات و القدرات و تطوير الأداء.

- كذلك يعرف **عبد الجليل** هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم

بفاعلية و كفاءة .(2)

التدريب بحسب هذا التعريف هو من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية من

خلال تزويدهم بالمعارف و المعلومات و الخبرات و القدرات و تطويرهم و العمل على تعديل

سلوكهم أو تغييره من أجل تحسين أدائهم.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التدريب إجرائيا على أنه:

هو عملية ضرورية تشمل تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بالمهارات، القدرات، الخبرات،

المعلومات و المعارف و تعديل سلوكهم بشكل إيجابي لمواكبة التطورات و التغييرات التكنولوجية

و تحسين الأداء في المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية.

(1) أحمد الخطيب و عبد الله زامل العنزي: تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط2، عالم الكتب

الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن،2008، ص 19 .

(2) نفس المرجع ، ص 20 .

5- مفهوم التحفيز:

لقد اختلف العديد من العلماء و الباحثين حول مفهوم التحفيز و من بين أهم هذه التعريفات :

- يعرف برلسون و ستاينر التحفيز: بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو

سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق اهداف معينة.(1)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو مجموع الدوافع الداخلية التي تدفع الفرد

لعمل شيء ما.

- كما يعرف التحفيز على أنه عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة و تنشأ الحاجة

عند الانسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على مستوى البيولوجي أو النفسي

أو الاجتماعي.(2)

نفهم من خلال هذا التعريف أن التحفيز هو عملية تنشيط الأفراد و تشجيعهم و يهدف إلى

إشباع حاجات متصلة بوضعية الفرد النفسية و الاجتماعية.

- كما يقصد بالتحفيز على أنه تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا

أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية

الفرد و نفسيته.(3)

(1) زياد محمد عبد : أساسيات علم الادارة، دار البداية، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص156.

(2) فتحي أحمد نيا ب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع،

عمان ، 2013 ، ص227 .

(3) محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2012 ، ص 235 .

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التحفيز هو تشجيع الأفراد ماديا و معنويا و التأثير عليهم للقيام بالمهام المنوطة إليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

- من خلال هذه التعاريف نخرج بتعريف إجرائي للتحفيز بحيث يمكن تعريفه على أنه:
عملية إدارية تقوم بها المؤسسة للتأثير على الموارد البشرية من خلال تقديم حوافز مادية تتمثل في مكافآت، علاوات، أو معنوية مثل التشجيع، التكريم ، المشاركة في اتخاذ القرارات لتحرك رغبتهم و دافعيتهم نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

6- مفهوم التنظيم

- لقد اختلف العديد من الباحثين و العلماء حول تعريف التنظيم و من أهم التعاريف :
- عرفه أنس عبد الباسط عباس: على أنه عبارة عن تحديد الأنشطة و المهام و الأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و توزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات و مهارات كل فرد مع منح كل هؤلاء الأفراد السلطة، الحريات، الصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الانجاز (1).

من خلال هذا التعريف نفهم أن التنظيم هو وضع الأنشطة حسب مؤهلات الفرد مع إعطاء هامش من الحرية للأفراد للقيام بأعمالهم ثم محاسبتهم.

- يعرفه موني و رايلي: بأنه الشكل الذي تبدوا فيه أي جماعة إنسانية منسجمة و متفاعلة بغرض تحقيق هدف مشترك (2)

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص26 .

(2) نفس المرجع ، ص 123 .

من هذا التعريف نستنتج أن التنظيم يعتمد على التنظيم غير الرسمي و العلاقات الانسانية من خلال التفاعل و الاتصال و التعاون بين الموارد البشرية بغية تحقيق الهدف المنشود.

- كما عرف أيضا على أنه تقسيم العمل إلى عناصر و مهام و وظائف و ترتيبها إلى علاقات سليمة و إسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات و سلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.(1)

نفهم من هذا التعريف أن التنظيم هو توزيع المهام و الأنشطة و إسنادها إلى الأفراد ليتمكنوا من أداء هذه الأنشطة بكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- من خلال ما تقدم يمكن تعريف التنظيم إجرائيا على أنه:

وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من خلال تجميع الأنشطة و المهام الضرورية و اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

7- مفهوم الأهداف التنظيمية:

اختلف العديد من الباحثين و العلماء حول مفهوم الأهداف التنظيمية من أهم التعاريف نذكر مايلي:

- الأهداف التنظيمية تمثل الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في إتجاه تحقيقها و دراسة الأهداف المرتبطة بالتعرف على الأهداف العامة و الأهداف الفرعية للأقسام و على الأهداف غير الرسمية للأعضاء إمكانيات التعارض أو الاتساق بين الأهداف.(2)

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الأهداف التنظيمية تمثل النتائج التي يسعى التنظيم

لتحقيقها و تشمل كل من أهداف الأفراد و أهداف المنظمة معا.

(1) فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين الإدارة و التطبيق ، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،

عمان ، 2015 ، ص 140 .

(2) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم- مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج-، دار المعرفة

الجامعية ، الاسكندرية ، 2016 ، ص 281 .

- كما تعرف الأهداف التنظيمية على أنها الغايات التي يقام التنظيم من أجل تحقيقها، ويجب أن يتجه سلوك الأعضاء نحوها و لهذا يقال أن السلوك في التنظيمات موجهة نحو هدف هو تدخل الأهداف العامة المجردة في تعارض أو تناقض مع الأهداف الخاصة بالأعضاء و تعتبر الأهداف المحددة معيارا أساسيا لتمييز التنظيمات عن غيرها من صور التجمع الاجتماعي⁽¹⁾.

حسب هذا الطرح الأهداف التنظيمية هي الأغراض التي يتم توجيه المؤسسة و الأفراد نحوها و على المؤسسة أن تعمل على التأكد من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف التنظيم.

- كما تعرف أيضا على أنها الأغراض الرسمية للمنظمة التي توضع لمساعدة المنظمة على تحقيق الغايات التي قامت من أجلها (الكفاية التنظيمية، تعظيم الأرباح النمو، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية) و التي تحقق من خلال الأنشطة التي يقدمها العنصر البشري الفعال⁽²⁾. من خلال التعريف نفهم أن الأهداف التنظيمية هي الغاية التي يتم توجيه نظام الإدارة

نحوها و التي توضع من اجل تحقيق النتائج التي قامت من أجلها المنظمة.

- مما تقدم يمكن أن نعرف الأهداف التنظيمية إجرائيا على أنها:

مجموع الغايات و المقاصد المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها و ما سيكون عليه وضع العمل في المستقبل و تشمل كل الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة معا.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 516.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص185.

ثالثا: المداخل النظرية للمورد البشري:

يعتبر موضوع رأس المال البشري من المواضيع التي نالت إهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و الكتاب الذين أسسوا نظريات سعت إلى الاهتمام بالمورد البشري و تطويره و تنميته و الاستثمار فيه من أجل مواكبته للتغيرات و التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية بهدف زيادة فرص تحقيق المؤسسة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

و من بين أهم النظريات التي اهتمت بدراسة الموارد البشرية و تعددت وجهات نظرهم حولها و نذكر منها:

1- النظرية الكلاسيكية:

ترى هذه النظرية مع اختلاف نماذجها بأن المورد البشري كسول غير قادر على تنظيم و تخطيط العمل و أدائه بصورة سليمة و فعالة كما أنه غير عقلاني و انفعالي لهذا ظهرت عدة مداخل نظرية تؤمن بضرورة وضع نموذج عقلاني و رشيد من أجل السيطرة و التحكم في سلوك العاملين داخل المؤسسة و من بين أهم هذه المداخل نجد مدخل الادارة العلمية لفريدريك تايلور و مدخل التقسيم الاداري لهنري فايول.

1-1 مدخل الادارة العلمية

لقد تطورت الادارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين و يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذه النظرية حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية و قد أشار تايلور في كتابه الشهير مبادئ الادارة العلمية إلى المشكلات التي تواجه الادارة و حاول وضع الحلول المناسبة و الكفيلة لتجاوز ذلك و قد اقترح تايلور مجموعة من الأسس تتضمن عملية التدريب و ضرورة الاختيار العليم و التطوير الإيجابي للعمال من أجل أن يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل.(1)

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط1 ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000، ص 28.

- كما اقترح معايير لقياس الأداء العاملين و تحديد كفاءة كل منهم و جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة كما قام تايلور بمجموعة من الدراسات للتوصل إلى أقصر طريقة يمكن للعامل استخدامها لإنجاز عمله في أعلى مستوى و في أقل زمن ممكن من خلال وضع الإدارة و تنظيمها لبرامج تدريبية متنوعة تتناسب و قدرات العاملين.

و يرى أيضا إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الانتاج بمجهود و زمن معقولين و إن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الموارد البشرية على زيادة الانتاجية و تحسين الأداء و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها.⁽¹⁾

من خلال ما سبق نجد ان هذا المدخل أكد على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي السليم في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اختيار الموارد البشرية كما أعطى أهمية للتدريب على اعتباره من أهم العمليات التي تساهم في اكساب المورد البشري مهارات جديدة و التقليل من إرتكاب الأخطاء كما ركز على الحوافز المادية و دورها في زيادة الانتاجية .

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط5، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010،

1-2 مدخل التقسيم الإداري:

انطلق هذا المدخل و الذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائده الأول من أفكار الإدارة العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال غير أنها تداركت النقص الذي كان موجود في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها و المتمثلة في وظائف الإدارة العليا و المشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً.

- و في نظرتها للعنصر البشري يؤكد هذا المدخل على مبدأ تقسيم العمل أي أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب قدراتهم و مؤهلاتهم.

و لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسات ببعض الخصائص كالخبرة العلمية و القدرات الفنية لدى العاملين و المهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين كما أكد على ضرورة التعزيز و التدعيم المستمر لقدرات كل من العمال و الإداريين عن طريق التدريب و التحفيز و التجديد المستمر، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية و الإدارية و هذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية إلى جانب إعطاء دروس تعليمية و هذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل فالتدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل ، كما أكد فايول على ضرورة إعطاء هامش من المبادرة للأفراد و كذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاء بها هذا المدخل و هو بذلك قد أعطى و لو قليلاً من الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين.⁽¹⁾

(1) محمد الصالح قريشي: تقييم فعالية تدريب المورد البشري ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005، 2005، ص - ص 12 - 13.

نستنتج من خلال ما سبق أن مدخل التقسيم الإداري لفايول ركز في دراسته على المديرين و المسيرين و بالأخص اهتم بوظيفة المسير التي تكون في المستويات الادارية العليا كما أكد هذا المدخل على ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة كما أعطى أهمية كبيرة للتدريب المستمر باعتباره نشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية.

2- النظرية السلوكية:

ظهرت النظرية السلوكية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية حيث ترى أن المورد البشري بطبعه اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية و انسانية جيدة أفضل مع الآخرين و تعتبر أن أفضل سمة انسانية جماعية هي التعاون كما اهتمت النظرية السلوكية بتفسير سلوك و التنبؤ به و التحكم فيه و نجد من أهم المداخل هذه المداخل النظرية مدخل العلاقات الانسانية لإلتون مايو .

2-1 مدخل العلاقات الانسانية:

- يقوم هذا المدخل على أفكار **التون مايو** و أبحاثه الميدانية في مصنع **هاوثورن** و التي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل و تقديم الحلول المناسبة للتقليل منها، حيث ركز هذا المدخل على الاتصالات بين أجزاء التنظيم خاصة على شبكة الاتصالات غير الرسمية و التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

بالإضافة إلى أن **التون مايو** اهتم بالتحفيز المعنوي من خلال وضع سياسات و أنظمة منها المشاركة في اتخاذ القرارات ، أنظمة الشكاوي و وضع أسس لحلها أ و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية حيث أن كل هذا يؤدي إلى تحفيز العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم و الشعور بالانتماء و بدوره يؤدي إلى تحسين و تطوير أدائهم.(1)

- كما دعى إلى ضرورة إتاحة فرص التعليم و التدريب و هذا بهدف إكسابهم المهارات و القدرات التي تمكنهم من فرض تواجد داخل جماعات العمل.(2)

نفهم من خلال هذا المدخل أن **التون مايو** أولى أهمية كبيرة للمورد البشري الذي أضحي بشكل محور أساسي و فعال في المؤسسة و أكد على العلاقات الاجتماعية و شبكة الاتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى أن هذا المدخل أكد على ضرورة التدريب لأنه يعتبر أنجح الطرق في رفع مستوى كفاءة المورد البشري و زيادة دافعيته نحو العمل.

(1) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص34.

(2) محمد الصالح قريشي ، مرجع سابق، ص14 .

3- النظرية الحديثة:

أعطت هذه النظريات أهمية كبيرة للمورد البشري و من بين أهم المداخل النظرية :

مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الموارد البشرية ، مدخل رأس المال البشري.

3-1 مدخل الإدارة بالأهداف:

لقد وضع بيتر دركر فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات و نالت الكثير من التأييد

و الاهتمام و وضعت موضع الاختيار و التمحيص من قبل العديد من الباحثين و أسلوب الإدارة

بالأهداف يمكن وصفه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك

المرؤوسين على العمل و تتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الادارية فيمايلي: (1)

- يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال

فترة زمنية معينة و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يجب قياسها.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية

و تقييمهم لها.

_ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على

وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

يمكن القول من خلال ما سبق ذكره أن الإدارة بالأهداف من أهم النظريات الحديثة التي

ساهمت في تطوير الفرد في المؤسسة و ذلك من خلال أنها تتيح للمرؤوسين مشاركت الرؤساء وفقا

للنتائج المختلفة و هذا ما أدى إلى نجاح هذه النظرية و إستمرارها حيث تعتبر أحسن أسلوب في

تسيير المؤسسة.

(1) أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 82.

3-2 مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين و مع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية من خلال تبني المؤسسة لهذا المدخل و الاستفادة منه بطريقتين أولهما زيادة الفعالية التنظيمية و ثانيهما إشباع حاجات الأفراد و قد اعتبر هذا المدخل كلتا الطريقتين تكملان بعضهما و يقوم هذا المدخل على ما يلي: (1)

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق الإستثمار مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الانتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.

- إن الانسان إذا أحسن إختياره و إعداده و تدريبه و وضعه في المكان المناسب فإنه يكفي بعد ذلك في توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر فلا يحتاج إلى الرقابة لضمان أداء عمله.

من خلال هذا المدخل نجد أنه ركز على ضرورة الاستثمار في المورد البشري و تنميته و حسن استغلاله من خلال وضع برامج التدريب، التكوين ، التحفيز و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و توفير كل ظروف عمل ملائمة تشجع الأفراد على الابداع و الابتكار و استغلال قدراتهم لأقصى حد حيث تؤدي بذلك إلى تحسين مستواهم و زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

(1) علي غربي و آخرون ،مرجع سابق ، ص - ص 40-41 .

3-3 مدخل رأس المال البشري:

قد تحدد ملامح نظرية رأس المال البشري في الستينات حيث كان أغلب الاقتصاديين ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة و تمتد جذور هذه النظرية إلى أعمال شولتز التي ارتبطت بمدلولات التعليم و أبحاث بيكر حول الاستثمار في التدريب.

- و قد ركز شولتز اهتمامه على التعليم و المعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية و لأن هذا الاستثمار يصبح جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

و يعد بيكر أحد أهم الباحثين الذي ساهم هو أيضا بأبحاثه في تطوير نظرية رأس المال البشري حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و تدريب مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري الكثر فعالية⁽¹⁾.

من خلال ما سبق نجد أن هذا المدخل أعطى أهمية كبيرة للمورد البشري و ركز على ضرورة الاستثمار فيه بوضع برامج متنوعة من تكوين ، تدريب ، تعليم و اعتبر عملية التدريب أحد مقومات التنمية و الاستثمار الأكثر فعالية و كذلك أولى هذا المدخل أهمية كبيرة للتعليم و المعرفة كأحد أشكال تنمية الموارد البشرية.

(1) نادية ابراهيمي ، مرجع سابق ، ص - ص 6-7 .

رابعاً : الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم البحث العلمي و لا بد أن يستعين بها الباحث في كافة البحوث و الدراسات الجامعية التي تناولت نفس الموضوع و تتمثل الدراسات السابقة في أطروحات ، بحوث، رسائل جامعية و لها أهمية بالغة في تدعيم البحث العلمي لأنها توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية و ذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث فهي البيانات و الشواهد الواقعية و التاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث و كذلك تزود الباحث بالعديد من المراجع و المصادر و المعلومات حول موضوع بحثه و تحدد الوجهة الصحيحة في إختيار إجراءات و أدوات البحث العلمي الملائمة لبحثه.

فقد تناول الباحثين و الدارسين موضوع رأس المال البشري سواء كانوا العرب أو الجزائريين إلا أننا لم نتعرض إلا لدراسات أجنبية و هذا راجع لنقص المراجع للدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع و سنوضح أهم الدراسات في النقاط التالية:

1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة أمانى خضر شلتوت 2009: بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري.

- و انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري ؟

- فرضيات الدراسة:

- هناك تأثير مباشر و بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لتخطيط و تطوير طرق استقطاب

الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد.

- هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لاختيار و تعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار.

- هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لتصميم و إعداد سياسات المكافآت و الأجور و الحوافز على تعظيم الاستثمار.

- هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لنظم التقييم المتبعة على تعظيم الإستثمار في الموارد البشرية.
- المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- أدوات الدراسة: الملاحظة و الاستمارة.

- نتائج الدراسة :

- بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي

لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري توصلت إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن المؤسسة تولي اهتمام و تبذل جهدا في مجال الإستثمار في العنصر البشري

و لكن هذا الاهتمام و الجهد المبذول غير كافي و لا يرتقي في المستوى المطلوب.

- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر و بصورة جيدة لتخطيط و تطوير طرق استقطاب الموارد

البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري.

- أكدت الدراسة أن التدريب و البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة تعمل رفع كفاءة الموظفين

و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يرفع الروح المعنوية و يؤدي إلى

تحسين الأداء.(1)

- **التعقيب على الدراسة:**

تناولت الدراسة تنمية الموارد البشرية و كيفية استثمارها للعنصر البشري الذي أضحى الثروة

الحقيقية للمؤسسة و نجاحها و استمرارها حيث اتفقت هذه الدراسة الحالية مع دراستنا في أداة البحث

و هي الإستثمار و كذلك المنهج المستخدم غير أنها تختلف على دراستنا في المجال الزمني

و المكاني و لكن رغم هذا الإختلاف إلا أننا استفدنا من هذه الدراسة من خلال إثراء الاطار النظري

لِلدراسة الحالية.

1-2 دراسة مصطفى رجب علي شعبان 2011: بعنوان رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

- و انطلق في ذلك من الاشكالية التالية:

_ ما هو دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية

جواب ؟

_ و الذي حاول الإجابة عليها من خلال تفكيكها إلى التساؤلات التالية:

- ما القصد برأس المال الفكري؟

(1) أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية ،غزة ،2009.

- ما المقصود بالميزة التنافسية و آليات تحقيقها؟
- كيف يمكن لشركة جوال تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري ؟
- المنهج المستخدم:
- إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول وصف و تقييم واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- أدوات الدراسة : الملاحظة و الإستمارة.
- نتائج الدراسة:

- تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 80.08% و يسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز و تحديدا من خلال ما يملكه العاملون من مهارات و قدرات و خبرات علمية.

- هناك تفاوت بين رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و أن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخوي الفلسطينية جوال بنسبة 79.63% و يسهم توفر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري⁽¹⁾.

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده الثلاثة البشري، الهيكلي، العلاقات حيث أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا من حيث المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات إلا انها تختلف مع دراستنا من حيث المجال المكاني و الزماني و البشري.

(1) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2011 .

2- الدراسات الجزائرية:

1-2 دراسة نادية إبراهيمي 2012/2013: بعنوان دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة.

- و قد انطلقت في ذلك من الإشكالية التالية:

- هل تؤدي الجامعة الدور المنوط بها في تنمية رأس المال البشري للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؟

- و التي حاولت الإجابة عليها من خلال تفكيكها إلى التساؤلات التالية:

- هل تؤدي تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة ؟

- ما مدى مساهمة الجامعة في تنمية رأس المال البشري من خلال ادائها لوظيفتي التكوين

و البحث العلمي؟

- هل تساهم الجامعة في تنمية المجتمع و ذلك بتزويده بالكوادر المؤهلة و تقديم الخدمات البحثية

و الاستشارية للمؤسسات المختلفة و السعي في حل مشكلاتها؟

- هل تؤدي جامعة المسيلة من خلال وظائفها الدور المنوط بها في تنمية رأس المال البشري

لغرض تحقيق التنمية المستدامة؟

- المنهج المستخدم:

- لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوقوف على بعض المفاهيم و تحليلها

خاصة المتعلقة بالجامعة و رأس المال البشري و التنمية المستدامة.

- أدوات الدراسة: الملاحظة ، المقابلة، الوثائق السجلات.

- نتائج الدراسة :

- قد توصلت إلى أن التعليم يعد من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري و يساعد على تلبية احتياجات الأفراد و يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي و الذي تعود فوائده على التنمية البشرية.
- تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التكوين الجامعي تعمل الجامعة على تنمية رأس المال البشري عن طريق تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات.(1)

- التعقيب على الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة أثر تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة حيث أفادتنا هذه الدراسة في الاستعانة بها في الجانب النظري في حين تختلف عن دراستنا من حيث المجال الزمني و المكاني و البشري.

2-2 دراسة بن رمضان نجيمة و بادة إيمان 2016/2015: بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في النمو الاقتصادي.

- و قد انطلقنا في ذلك من الإشكالية التالية:
- ما هو دور الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر؟
- و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود برأس المال البشري؟
- ما العلاقة التي تربط بين التعليم و النمو الاقتصادي؟
- كيف يؤثر التعليم على النمو الاقتصادي في الجزائر؟
- كيف تؤثر الصحة على الاستثمار في رأس المال البشري؟

(1) نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس مال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة فرحات عباس- سطيف 2012، 1 - 2013.

- المنهج المستخدم:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف و تحليل المشكلة المدروسة بالإضافة إلى المنهج التاريخي.

- أدوات الدراسة: الملاحظة ن المقابلة ، الإستمارة.

نتائج الدراسة :

- تزخر الجزائر برأس المال البشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو و التنمية و هي استغلته بالشكل و الفعالية و المطلوبين.

- يعتبر التعليم العامل الأساسي الذي يساهم في النمو الاقتصادي و الجزائر تبذل قصارى جهدها بهدف إعطاء الأولوية و الأهمية البالغة لقطاعي التربية و التعليم العالي و البحث العلمي أولت الجزائر في السنوات الخيرة إهتماما كبيرا بالقطاع الصحي إلا أن هذه الجهود الكبيرة لم تؤتي ثماره بعد. (1)

التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أهمية استثمار رأس المال البشري في عملية النمو الاقتصادي بينما في دراستنا الحالية قمنا بالتطرق إلى مجالات الاستثمار في رأس المال البشري كما أفادتنا هذه الدراسة في اختيار المنهج الوصفي و الاستثمار في حين اختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة من حيث المجال المكاني و الزماني و البشري.

(1) نجيمة بن رمضان و إيمان بادة : الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق النمو الاقتصادي،

مذكرة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ،جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان، 2015-

2016.

الفصل الثاني :علاقة رأس المال البشري بتحقيق الأهداف التنظيمية

- تمهيد

أولاً- رأس المال البشري

1- أهمية رأس المال البشري

2- خصائص رأس المال البشري

3- أسباب الحاجة للرأس المال البشري

4- استثمار رأس المال البشري

1-4 أهمية استثمار رأس المال البشري

2-4 مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

أ- التدريب

ب- التحفيز

ثانياً: الأهداف التنظيمية

1- أهمية الأهداف التنظيمية

2- أنواع الأهداف التنظيمية

3- شروط وضع الأهداف التنظيمية

ثالثاً: علاقة رأس المال البشري بتحقيق الأهداف التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعمل المؤسسة الحديثة على تحسين أدائها و أداء مواردها البشرية لتحقيق اهدافها و هذا من خلال تطوير كفاءات و مهارات المورد البشري و مع تطور الدراسات الاقتصادية ظهرت أهمية رأس المال البشري و ازداد الاهتمام به في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة من خلال استثماره الذي يعتبر أحد الاستراتيجيات الادارية الحديثة و الذي يركز على التدريب ، التكوين ، التحفيز ، التعليم ، و تطوير مهاراته و قدراته الابداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية. و في هذا الفصل سنتطرق إلى كل من رأس المال البشري و الأهداف التنظيمية و في الأخير إبراز علاقة رأس المال البشري بتحقيق الأهداف التنظيمية.

أولاً- رأس المال البشري

أصبح المورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة و أهم عوامل الانتاج فيها لهذا وجب التركيز على هذا المورد و حسن استغلاله و الرفع من قدراته في الابداع و المساهمة في التجديد و الابتكار بطريقة تجعل من المنظمة قادرة على تحسين الأداء و تحقيق الأهداف المنشودة.

1- أهمية رأس المال البشري

- يعتبر رأس المال البشري من الموارد المهمة في أي مؤسسة مهما اهتمت هذه الأخيرة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرات الإنتاجية و حددت أهدافا طموحة إلا أن كل هذا لن يتحقق دون وجود عنصر بشري و ذلك يعود إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها من خلال ما يمتلكه من طاقات خلاقة و يتميز رأس المال البشري بأهمية كبيرة في المؤسسة و هو من أهم و أعلى أصول المؤسسة ويمكن اختصار أهميته على المستويين التاليين:(1)

- **الأهمية على مستوى المنظمة:** مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و تحديد أهداف طموحة للإنتاج و التسويق و تحقيق التميز فإن كل هذا لا يمكن تحقيقه دون رأس مال بشري قادر و مدرب و محفز يعمل بروح الفريق و يمكن القول أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المالية لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها و انتاجيتها بالخبرات و المعارف المتراكمة.(2)

(1) فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي : الادارة الاستراتيجية - نظريات ، مداخل ، أمثلة و قضايا معاصرة- ،

ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 719 .

(2) سهام جلولي و موسى بونويرة: الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري ،الملتقى الدولي الخامس

حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

13 - 14 ديسمبر 2011 ، ص 4.

- الأهمية على مستوى الفرد: يختلف مستوى التعليم و القدرات و المهارات من شخص لآخر و يمكن لكل فرد أن من مهاراته و قدراته عن طريق التحفيز ، التكوين ،التدريب المستمر و لقد أصبح هناك إدراك كبير بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مؤهلات و خبرات الأفراد المتطورة و الثقافات التنظيمية المميزة و العمليات و الأنظمة الادارية لهذا يعتبر المورد البشري طاقة للإنجاز و تحقيق الأهداف و حل المشكلات.(1)

نفهم من خلال هذا أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة و هو إحدى عوامل الانتاج الأربعة كما أن له دور أساسي و مهم في كافة المجالات و له تأثير في العديد من جوانب الحياة كما يعد الجزء الرئيسي في العملية الانتاجية و تقديم الخدمات و تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) سهام جلولي و موسى بنونيرة ، مرجع سابق ، ص 5.

2- خصائص رأس المال البشري

- يتميز رأس المال البشري بخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار فيه من تكوين، تدريب، تحفيز و تحمله مختلف التكاليف التي تنجز عنه و تنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل و من خصائصه ما يلي : (1)

- محدودية رأس المال البشري:

إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية و العقلية للفرد و بما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت نجد أن تحصيل عوائده محدودة بدورة حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .

- عدم مرئية رأس المال البشري:

نعني بذلك أن المعارف و القدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أن في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات و الكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد إلى جانب الخبرات و الكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد و التي تظهر من خلال مستويات الأداء.

(1) لبنى بابا سعيد: دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة

2005 - 2013، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه

لخضر الوادي، 2014 - 2015، ص 12.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية:

فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.

- عدم امكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك:

حيث يمكن فقدانه بمجمله بمجرد موت صاحبه و هذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

من خلال ما سبق نستنتج أن رأس المال البشري له مميزات خاصة تتمثل في محدودية رأس

المال البشري بالإضافة إلى عدم مرئيته أي أن كل المعارف و القدرات و المؤهلات لا يمكن رؤيتها

أو تمييزها كم أنه يتميز بعدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية و لهذا فهو

يعتبر الأصل الوحيد في المؤسسة و القادر على اتخاذ القرارات.

3- أسباب الحاجة لرأس المال البشري:

تشهد الفترة الحالية تقدماً هائلاً و تغييراً سريعاً على جميع المستويات الاقتصادية و التكنولوجية هذا التغيير أكد على الضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في رأس المال البشري كمفتاح للمواكبة و التطور غير أن هناك أسباب أخرى سرعت من وضوح صورة الحاجة إلى رأس المال البشري و نذكر منها ما يلي: (1)

- أسباب تاريخية:

هذه الأسباب هي نتيجة التغيرات التاريخية على مختلف الأصعدة و التي نذكر منها:

- ❖ فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال البشري في تحقيق التنمية.
- ❖ تغيير المفاهيم حول العنصر البشري من مجرد عامل ثم ظهور إدارة الأفراد لتتطور بعد ذلك إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري أصل من أصول المؤسسة.
- ❖ ظهور علوم جديدة تبحث في أهمية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- ❖ ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز في الستينات و ما تبعها من أبحاث و تطبيقات.

❖ تطور أساليب و وسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها مفهوم دورة حياة

العاملين، مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

(1) نجيمة بن رمضان وإيمان بادة ، مرجع سابق ، ص - ص 11-13.

- أسباب اقتصادية:

- تعتبر الأسباب الاقتصادية و الاجتماعية الأكثر تأثيرا في بلورة الحاجة إلى رأس المال البشري و التي من أهمها نجد:

- ❖ زيادة حدة المنافسة.
- ❖ فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي.
- ❖ إنفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي و بالتركيز على المجالات الانتاجية والخدماتية.
- ❖ تفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد مشاكل الطاقة و الندرة و تقلبات الأسعار.
- ❖ اهتزاز القيم و التغيير في اتجاهات الأفراد.
- ❖ زيادة مستويات الهجرة.

- أسباب تكنولوجية:

- تعتبر هذه الأسباب نتاج الثورة العلمية و الطفرة التكنولوجية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية ومن أهم الأسباب نجد:

- ❖ التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات و المعرفة.
- ❖ الانفجار العلمي و التكنولوجي مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة كالصناعات الالكترونية.
- ❖ التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية و التدقيق المتسارع للمعلومات.
- ❖ التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي حيث أصبح عمله لا يقاس بالساعات و إنما لقدراتهم على اتخاذ القرارات.
- ❖ الابتكار و المرونة في تطبيق الأساليب الادارية.

من خلال ما سبق نستنتج أن للرأس مال البشري عدة عوامل أدت إلى الحاجة الملحة إليه و من بين هذه الأسباب هناك أسباب تاريخية ، أسباب اقتصادية ، أسباب اجتماعية و كذلك التطور العلمي و التكنولوجي الذي يعيشه العالم حالياً و هذا و في ظل التغيرات التي تعيشها المؤسسات أدى إلى ضرورة وجود مورد بشري كفاء قادر على مواجهة كل التغيرات من خلال الاستثمار فيه و المحافظة عليه و تزيده بمهارات و معارف و تطوير مكتسباته و من ثم تحسين أدائه من أجل تحقيق أهدافه و اهداف المؤسسة على حد سواء.

4- الاستثمار في رأس المال البشري

إنه ليس كاف للمنظمة أن تعين اصحاب المستويات العليا من الكفاءة و تتوقع أن قدرات و مهارات هؤلاء تبقى على نفس المستوى طول مدة عملهم فيها و لكن إن عملية تدريبهم و تحفيزهم و تطويرهم يجب أن تكون مستمرة و تشمل مستويات المؤسسة كافة لذلك يجب عليها تعويض العاملين بمعرفة جيدة لكي يستمر عطائهم و يتم المحافظة على مستواهم العالي مما يؤدي ذلك إلى نمو المؤسسة و جودة منتجاتها و تحسين الأداء و زيادة انتاجية العامل و كفاءته⁽¹⁾

(1) فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي ، مرجع سابق ، ص 722.

4-1 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

مع التطور العلمي و التكنولوجي الهائل الذي تشهده حاليا يعتبر رأس المال البشري ثروة حقيقية و مورد مهم لكل مؤسسة و أساس العملية التنافسية باعتباره أساس للإبداع و الابتكار لهذا وجب الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق أقصى تكيف للموارد البشرية الأساسية مع المستجدات و تطورت البيئة المتسارعة تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بما يلي (1):

❖ تنمية طاقات و قدرات الفرد العملية و العلمية.

❖ اكتساب المعارف و المهارات التحليلية و الابتكارات و القيادات.

❖ خلق المرونة للتكيف مع متطلبات و الاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.

❖ خلق جو يسوده التعاون المشترك و الولاء الاجتماعي و الرغبة في تحقيق الأهداف.

❖ تحقيق القدرة التنافسية و تحسين الانتاجية و تلبية متطلبات الجودة.

❖ الحفاظ على مستوى معين من القدرات و المهارات الضرورية لتطوير و استمرارية المؤسسة.

❖ إتاحة الفرص لنمو و الترقية و افساح المجال للإبداع و الابتكار.

من خلال هذا نفهم أن الاستثمار في رأس المال البشري له أهمية كبيرة لتحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة حيث يساعد الاستثمار في رأس المال البشري في مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي و الاجتماعي و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال وضع برامج تدريب، تكوين، تحفيز حيث تساعد هذه البرامج في تفجير الطاقات الكامنة للأفراد و حسن استغلالها و توجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة للمؤسسة.

(1) لبنى بابا سعيد، مرجع سابق ، ص17.

4-2 مجالات الاستثمار في رأس المال البشري:

أدى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس مال البشري و تراكمه أولوية متقدمة للاستثمار فيه لذا فهناك اتفاق على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الترقى و التطور يكون الاستثمار في المورد البشري عن طريق وضع برامج تدريب و التعليم و التحفيز التي تساعد في تحسين الأداء و رفع الروح المعنوية و من بين أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري نجد :

أ- التدريب

- و هو عبارة عن تلك الجهود الادارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو للقيام بدور محدد للمؤسسة التي يعمل فيها بالإضافة إلى كونه اجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات المورد البشري لتحقيق هدف محدد.(1)

• أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة و تكمن في جوانب ثلاثة هي : (2)

- الأهمية بالنسبة للمنظمة: و تأتي هذه الأهمية من خلال زيادة الانتاجية و الأداء التنظيمي و ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة و المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة و انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي و تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الادارية و تجديد المعلومات و الاستثمارات.

(1) مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص232.

(2) أحمد الخطيب و عبد الله زامل، مرجع سابق ، ص - ص 21- 22 .

- الأهمية بالنسبة للعاملين: و تأتي هذه الأهمية من خلال مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم و تحسين قراراتهم و حل المشاكل في العمل.

- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية : من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و التكيف مع توثيق العلاقة بين الادارة و الموارد البشرية.

• أهداف التدريب:

إن هدف تدريب الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف للمؤسسة و للأفراد على حد السواء المراد

بلوغها لأن جهوده هادفة لتنمية قدراتهم و تأهيلهم و يمكن تحديد أهم الأهداف فيما يلي:(1)

❖ تبادل الخبرات و المعارف بين المتدربين إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على

تبادل الأفكار و المعارف.

❖ صقل و تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للمتدربين.

❖ مساعدة الأفراد في أداء عملهم بطريقة أفضل و بأقل جهد.

❖ يساعد على اكتشاف مواهب الأفراد و مهاراتهم و امكاناتهم .

❖ يساعد في رفع مستوى الأداء بالمنظمة أو الجهاز الوظيفي.

❖ يقلل من الأخطاء و عدم ضياع الوقت و الجهد و النفقات.

❖ يعمل على تغيير اتجاهان الأفراد العاملين نحو عملهم و اكسابهم قيما ايجابية تمكنهم من

مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي.

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية - مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع-، ط1، دار

الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص122.

• دور التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية

إن الانفاق على تدريب الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها و انتاجيتها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة إيراداتها بالإضافة أن للتدريب أهمية بالغة للفرد و المؤسسة من خلال أنه يؤدي إلى زيادة مهارات و تنمية قدرات المورد البشري في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم و إتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم و تأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية و تنمية المعرفة و المعلومات و كذلك تنمية سلوك و اتجاهات المورد البشري حيث أن المورد البشري المدرب جيدا على مهامه يكون أقل عرضة للحوادث و الاصابات و بالتالي سد حاجاته و تحقيق أهدافه و اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

ب - التحفيز:

إن السلوك الانساني في العمل الاداري يستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس و بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الرغبة عند شخص أو أفراد آخرين في مراحل زمنية متفاوتة ، لهذا يعتبر التحفيز من أهم عمليات الاستثمار في الموارد البشرية و في امكانياتهم و قدراتهم النفسية و الابداعية من خلال التعرف على رغبات العاملين و محاولة تحقيقها بما لا يتعارض و مصلحة المؤسسة و كذلك تقديم حوافز سواء كانت مادية مثل رفع الأجور ، تقديم المكافآت و العلاوات أو الحوافز المعنوية من خلال الترقية ، الاعتراف بأهمية العامل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تلبية الحاجات الاجتماعية للعامل و غيرها تؤدي إلى زيادة الانتاجية و تحسين و تطوير أداء الأفراد و استخراج أفضل ما فيهم من طاقات و مواهب.(1)

• **أهداف التحفيز**

- للتحفيز عدة أهداف نذكرها فيما يلي:(2)

- ❖ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجاته للتقدير.
 - ❖ الدعم المالي حيث يمثل أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يجعل من الأفراد يتمكنون من إشباع حاجاتهم المادية.
 - ❖ إثارة حماس الأفراد و تشجيعهم على المنافسة فيما بينهم.
 - ❖ تساهم الحوافز على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية من خلال الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية.
- (1) فتحي أحمد نياض : إدارة الأعمال بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص 229.
- (2) طاهر محمود كلاله :الاتجاهات الحديثة في القيادة الحديثة ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008،ص 221.

❖ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث يهدف التحفيز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل مما يدفع بالأفراد إلى الحرص على المصلحة العامة و السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق نستخلص أن كل من التدريب و التحفيز هم من أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري و أحد مقومات التنمية التي تعتمدها المؤسسة في تنمية و تطوير مواردها البشرية لهذا على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير لهذه المجالات (التدريب ، التحفيز) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا- الأهداف التنظيمية

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في شتى مجالات الحياة بصفة عامة و في علم الادارة بصفة خاصة مما فرض على المؤسسة و مواكبته و ذلك من خلال وضع أهداف تنظيمية فعالة و العمل على تحقيق هذه الأهداف بنجاحة و ضمن هذا الاطار فإن الادارة تحدد أهدافها قبل البدء بأي عمل و التأكد من صياغتها و فهمها من قبل الأفراد العاملين لديها من أجل مشاركتهم في تحقيقها و أن تكون هذه الأهداف دقيقة و واضحة.

1- أهمية تحديد الأهداف التنظيمية

تتبع أهمية تحديد الأهداف التنظيمية في كونها تقدم للمديرين و باقي أعضاء المؤسسة إرشادات

مهمة للعمل في مجالات متعددة و يمكن رصد أهمية تحديد الأهداف التنظيمية في الآتي:⁽¹⁾

❖ بدون أهداف تنظيمية محددة من السهل جدا الخروج عن طريق فلا تستطيع أن تسيطر على

مجريات الأمور في المنظمة.

❖ تحديد الأهداف التنظيمية يساعد توضيحها للموارد البشرية و للغير و ماهي النتائج التي

تسعى المؤسسة لتحقيقها.

❖ يعد تحديد الأهداف عنصرا هاما في التحفيز حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن تحققه

المؤسسة و يؤدي إلى الاندفاع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية.

❖ الأهداف التنظيمية هي أساس اتخاذ القرارات و وسيلة لزيادة كفاءة و فعالية المؤسسة.

❖ تحديد الأهداف يساعد في الحصول على المعلومات على مدى تقدم نحو تحقيق النتائج.

❖ إن تحديد الأهداف يعتبر معيارا لقياس الانجاز.

❖ الأهداف هي وسيلة لتقييم الأداء و هذا بدوره يسهل إتخاذ الاجراءات الصحيحة في الوقت

المناسب .

و من هنا نستنتج أن للأهداف التنظيمية أهمية كبيرة و التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسة

و الموارد البشرية و هذا حيث أن الأهداف التنظيمية تساعد المديرين في معرفة الاتجاه الذي يجب أن

(1) مدحت محمد أبو النصر : مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر،

القاهرة، مصر، 2009، ص 114.

تتحرك نحوه المؤسسة كما أنها تعمل على تنسيق كافة الأنشطة دون حدوث أي تضارب أو ازدواجية في الأنشطة المبذولة على مستوى الأفراد ، كما أن للأهداف التنظيمية أهمية من خلال تقييم الأداء أي أنها بمثابة المعيار الذي يتم أساسه تقييم العاملين.

2- أنواع الأهداف التنظيمية

هناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و من بين هذه الأهداف

نذكر مايلي: (1)

❖ **الأهداف الرئيسية:** تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التذليل على سبب وجودها بل

يكتفي بذكرها و ذلك مثل هدف تحقيق الأرباح.

❖ **الأهداف الفرعية:** تمثل أهدافا ذات طبيعة وسطية و لها أهمية كبيرة في تسهيل تحقيق

الأهداف الرئيسية.

❖ **الأهداف الاستراتيجية:** هي الأهداف طويلة المدى و هي النتائج المرغوب في تحقيقها في

الأجل الطويل و عادة توضع في المستويات الادارية العليا و يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح

و بقدر كبير من المرونة.

❖ **الأهداف العامة:** و هي الأهداف التي تتحدد للمنظمة ككل و غالبا ما يتم صياغتها في

عبارات وصفية مثال: ذلك تطوير الانتاج ،تحسين مستوى الأداء ... الخ

❖ **الأهداف التشغيلية:** و هي الأهداف التي تتحدد على مستوى الادارات و الأقسام و يلاحظ أن

صياغة هذه الأهداف يجب أن يتم في صورة كمية بحيث تكون قابلة للقياس ،كذلك فإن الهدف

التشغيلي هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص - ص 115 - 117.

❖ أهداف لها علاقة برسالة المنظمة: تمثل هذه الأهداف الرسالة الموجهة للأطراف الخارجية

لتوضح سبب وجود المنظمة و تعطيها مشروعية للعمل.

نستنتج من خلال ما تقدم أن للمؤسسة عدة أهداف عليها مراعاتها و عدم الاستغناء عليها من أجل

تحقيق الغاية التي قامت من أجلها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

3- شروط وضع الأهداف التنظيمية

على الرغم من أن الأهداف التنظيمية تعتمد على مجموعة من العوامل و الظروف المحيطة بالمنظمة و على الموارد و الامكانيات المادية و البشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف إلا أنه يمكن

القول بوجود مجموعة من الشروط الواجب توفرها عند وضع الأهداف و ذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

- **القابلية للقياس الكمي:** إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الامكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها و إن كانت بعض الأهداف من الصعب قياسها كتحقيق الرضا الوظيفي ، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلا ان ذلك يجب أن لا يثني من عزم إدارة المنظمة على بعض المقاييس و الطرق و الأساليب الكمية و الوصفية التي تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات و النتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

- **الوضوح و البساطة و القابلية للفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة و خاصة لكل واضعيها و منفذيها و يفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة و بلغة واضحة و متعارف عليها من قبل الأعضاء.

- **الموضوعية و الواقعية:** يجب أن تكون الأهداف موضوعية و قابلة للتحقيق و يمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة لا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص أو المصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية التي تراعي المصالح على المدى الطويل.

(1) بلال خلف السكارنه: **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ،الأردن،

2010، ص - ص 244-245.

- الارتباط بعنصر الزمن: يجب ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية و نهاية معلومة و لذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني معين و على ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها و بين عنصر الزمن.

و من هنا نستخلص أن للأهداف التنظيمية اعتبارات و شروط من الواجب مراعاتها عند وضعها حيث أن عندما تضع المنظمة أهداف واضحة في إطار محدد و تكون مرنة و قابلة للقياس و تراعي ثقافة المجتمع الذي توجد فيه فإن المنظمة تحقق الغايات و النتائج المرجوة بكفاءة و فعالية .

ثالثا- رأس المال البشري و علاقته بتحقيق الأهداف التنظيمية

إن للرأس المال البشري دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أن المورد البشري الذي يملك قدرات و مؤهلات و خيارات عالية فهو يساهم بطريقة جد إيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية لهذا على المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بالموارد البشرية و الاستثمار في العقول الماهرة و يكون الاستثمار عن طريق التدريب الذي يعتبر عملية هامة و ضرورية لبناء قوة بشرية منتجة و يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد و يساهم في بناء الكفاءات و يعمل على تعظيم الأداء و تيسير الاستعمال الأمثل للموارد المادية ، كما يعد التدريب نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المؤسسة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المؤسسة بالإضافة إلى التحفيز الذي له أثر كبير في زيادة الانتاج و رفع الروح المعنوية و تطوير و تحسين الأداء و يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي فإن كل هذا سينعكس إيجابا على مردودية و أداء الموارد البشرية و بالتالي يمكن القول أن للرأس المال البشري دور جد مهم و فعال في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

- خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الامام بالحيثيات النظرية للموضوع عموما حيث تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالرأس المال البشري: أهميته، خصائصه ، أسباب الحاجة إليه ، الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال أهمية الاستثمار و مجالات الاستثمار في رأس المال البشري ، بالإضافة إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالأهداف التنظيمية: أهميتها ،شروط وضعها و أنواعها ثم تعرضنا إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري و الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث : الأسس المنهجية للدراسة

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً : أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

ثالثاً : مجالات الدراسة

1- المجال الزمني

2- المجال المكاني

3- المجال البشري (العينة و خصائصها)

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مهمة جدا لأنها تساهم في دعم الموضوع الذي أدرسه دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمعلومات و البيانات الاحصائية ذات الدلالة الكمية مع أفراد العينة و يتضمن هذا الفصل عرضا مفصلا للمنهج المستخدم و أدوات الدراسة الملاحظة ، المقابلة و الاستثمار بالإضافة إلى مجتمع الدراسة و مجالات الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

يتوقف تقديم أي بحث علمي على وجود منهج علمي محدد واضح المعالم يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع و تجعل الباحث يسير في مسار واحد ليتحقق بذلك الانسجام و الترابط بين موضوع الدراسة و المنهج المستخدم و بما أننا في دراستنا هذه تسعى إلى جمع المعلومات حول موضوع رأس المال البشري و عليه فإن المنهج المستخدم الذي سوف نستعين به هو المنهج الوصفي التحليلي.

تعريف المنهج الوصفي التحليلي

هو تصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها و مركباتها و يصف العوامل التي تؤثر عليها و الظروف التي تحيط بها و تحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة.⁽¹⁾

تعريف سبب البحوث الوصفية تهتم بالظروف و العلاقات القائمة و يهتم البحث الوصفي

بدراسة العلاقة بين ما هو كائن و بين الأحداث السابقة.⁽²⁾

(1) كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر و

التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص95.

(2) عمر بوحوش و محمد ذنبيات : مناهج إعداد البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات

الجامعية ، الجزائر ، 1999، ص202.

و بما أن دراستنا تتمحور حول دور راس المال البشري في تحقيق الهدف التنظيمية و التي تبحث عن واقع التدريب و التحفيز في المؤسسة و الدور الذي يلعباه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فمن خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة و الغرض منه وصف الظاهرة و تسليط الضوء على الجوانب الأساسية لها بالإضافة إلى الكشف عن أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية و تطوير مواردها البشرية.

و كذلك اعتمادنا على الأسلوب التحليلي الذي سمح لنا بجمع المعلومات عن الموظفين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية من حيث نشاطها و مهامها.

بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يساعدنا في تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالاستمارة لاستخلاص النتائج المرجوة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تتعدد وسائل جمع البيانات و المعلومات في أي بحث علمي و هذا يسمح للباحث باختيار أنسب الوسائل و كثيرا ما يستخدم أكثر من أداة لجمع المعلومات عن الظاهرة و من بين أهم الأدوات التي سوف نستخدمها في بحثنا: **الملاحظة، المقابلة و الاستمارة.**

1- الملاحظة :

تعد الخطوة الأولى في البحث العلمي و من أهم الوسائل لجمع البيانات الميدانية و يمكن تعريفها : الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي صيغت للحصول عليها و الملاحظة الجيدة تتطلب الكثير من العناية و الجهد و التركيز القائم و التعرف على الموضوع أكثر و الحصول على معلومات و يجب ان تكون أهداف الملاحظة واضحة.(1)

من خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية الأولى التي أجريناها على المجتمع المدروس بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لاحظت أنه تم استقبالنا بشكل جيد من قبل رئيسة مصلحة المستخدمين و تعاون الموظفين معنا في اعطاءنا معلومات حول المؤسسة.

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق ، ص 137 .

و عند زيارتنا المتكررة للمؤسسة قمنا بجمع معلومات أكثر عن طريق التفحص المباشر حول كيفية سير العمل و طبيعة العلاقات بين العمال كما ساعدتنا هذه التقنية في ملاحظة طرق التحفيز و كيفية التدريب من خلالها تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة.

2- المقابلة:

تعتبر من أهم الوسائل و الأساليب الأكثر استعمالا في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث و تعرف على أنها:

محادثة موجهة يقوم بها شخص مع آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي و الاستعانة بها على التوجيه و التشخيص و العلاج.(1)

و قد قمنا بالاعتماد على وسيلة المقابلة بهدف الحصول على معلومات حول المؤسسة حيث قمنا بمقابلة حرة مع رئيسة مصلحة المستخدمين وجهها لوجه و التي أعطتنا صورة واضحة عن المؤسسة و أهم مصالحها و طبيعة مهام كل مصلحة بالإضافة إلى أنها قدمت لنا وثائق حول المؤسسة، النظام القانوني لإنشاء المؤسسة و الهيكل التنظيمي و وثائق أخرى تخص المؤسسة.

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي - مفاهيمه، أدواته و طرقه الاحصائية ، دار الثقافة للنشر

و التوزيع ، عمان ، 2007، ص120.

3- الاستمارة

تعتبر إحدى الأدوات شائعة الاستعمال في الحصول على المعلومات و جمع البيانات الميدانية و قد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا من أجل اختصار الوقت و الجهد و التكاليف و كذلك سهولة معالجة بياناتها احصائيا .

_ تعرف الاستمارة على أنها:

تتكون من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع بواسطة البريد أو باليد حيث يطلب منهم الاجابة عليها و إعادتها إلى الباحث و بما أن الهدف الأساسي هو الحصول على بيانات واقعية و ليست مجرد انطباعات أو آراء هامشية فإن ذلك يتطلب من الباحث العناية في تصميم الاستفتاء فعليه أن يدرس المشكلة التي تم اختيارها بعناية و يحللها إلى عناصر أولية من أجل أن تكون أسئلته تغطي جميع نواحي المشكلة و مجالاته و أن تكون البيانات المطلوبة محيطة بكل عنصر. (1)

و عند نزولنا إلى الميدان قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على عينة عشوائية من الفئات المختلفة بهدف الغاء أو تعديل بعض الأسئلة و الخروج بصياغة نهائية للاستمارة على ضوء ما توصلت إليه من الملاحظات و المقابلات حول الاستمارة التجريبية.

(1) محمد زيان عمر : البحث العلمي ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1974، ص146.

و من هنا قسمنا استمارة بحثنا إلى ثلاث محاور رئيسية و جاءت على الشكل التالي :

المحور الأول: يشمل البيانات الخاصة بالموظف و يضم 5 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل دور تدريب العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية و يضم 9 أسئلة.

المحور الثالث: خاص بدور تحفيز المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية و يضم

10 أسئلة.

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني

بدأنا التربص بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية الطارف ابتداء من 26-02-2018 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين في أخذ القبول لإجراء الجانب الميداني بالمؤسسة و في 02-03-2018 قمنا باستلام مجموعة من المعلومات حول المؤسسة و حصولنا على الهيكل التنظيمي و النظام القانوني لإنشاء المؤسسة و في 11-03-2018 قمنا بتوزيع استمارة تجريبية و في نفس اليوم تم استلامها حيث تبين لنا أن الأسئلة واضحة و مفهومة و في 18-03-2018 تم توزيع الاستمارة على الموظفين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و تم استرجاعها بتاريخ 04-04-2018 و استمرت دراستنا في جمع معلومات أكثر حول المؤسسة و دور رأس المال البشري في تحقيق أهدافها بكفاءة.

2- المجال المكاني

و يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية و دراستنا هذه تشمل المجال الجغرافي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية .

• تعريف مديرية السياحة و الصناعة التقليدية :

هي هيئة من الهيئات والأجهزة الإدارية على مستوى الولاية مكلفة بمهام و وظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة و الصناعة التقليدية حسب المراسيم التنفيذية الواردة في الجريدة الرسمية.

• موقع مديرية السياحة و الصناعة التقليدية:

تقع مديرية السياحة و الصناعة التقليدية في الحي الإداري الجديد طريق المطروحة.

تأسس مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 216/05 المؤرخ في

4 جمادى الأولى 1426 الموافق لـ 11 يونيو 2005 المتضمن إنشاء مديرية السياحة بالولاية

و هي مؤسسة ذات طابع عمومي.

• مهام مديرية السياحة و الصناعة التقليدية

❖ في مجال السياحة

- السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية و الثقافية و التاريخية.

- تشجيع عروض سياحية متنوعة و كذلك ترقية المنتوجات السياحية و ترفيتها.

- السهر على الاتصال بالمصالح الخارجية و العمل على احترام القوانين و التنظيمات

و الاجراءات السارية على الأنشطة و على ممارسة المهن السياحية و الفندقية.

- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الاقليم و مواقع التوسع السياحي.

❖ في مجال الصناعة التقليدية

- تساهم في حماية الثروة الحرفية التقليدية و المحافظة عليها و ترقيتها.

- إعداد مخطط عمل سنوي و متعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعات التقليدية

كمبادرة لكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية .

3- المجال البشري

يلجأ الباحث في اختيار عينة الدراسة حتى يستطيع الوصول إلى نتائج يطبقها على المجتمع

الكلي.

و قد تم الاعتماد في دراستنا لموضوع دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية

بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية على المسح الشامل ذلك أنه يتناسب و المجتمع المبحوث

الذي يتكون من 27 عاملا دائم و قد اعتمدنا هذا الاختيار لقلّة عدد عمال المؤسسة.

و يعرف **المسح الشامل**: بأنه الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث تؤخذ البيانات من

جميع أفراد المجتمع المبحوث دون ترك أي مفردة أو حالة.(1)

و ينقسم مجتمع الدراسة إلى: إطارات ، عون تحكم ، عون تنفيذ.

أما عن صفات مجتمع البحث فحسب الدراسة الميدانية فقد تم توزيع الجنس بين ذكور و إناث

على النحو التالي:

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط2، مكتبة الاسكندرية، الأردن،

جدول رقم (1): يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئات
%56	15	ذكر
%44	12	أنثى
%100	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العاملين بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية ذكور و هذا ما تمثله نسبة 56% في حين نسبة الإناث قدرت بـ 44% و لكن هذه النسب متفاوتة و هذا يعني أن المؤسسة تعنى بتوظيف الرجال كما الإناث.

و من هنا يمكن القول أن هذا راجع إلى طبيعة المهام في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية التي تحتاج إلى الجنس الذكري للتفتيش و المراقبة بالإضافة إلى عنصر الإناث الذي يتوزع في المهام ذات الأعمال الادارية التي تتطلب الصبر و المثابرة.

- و يعد السن من الأساسيات التي تعتمد عليها أي مؤسسة من جانب الخبرة و الكفاءة التي يقدمها الموظف في مكان عمله و ذلك ما يوضح في:

جدول رقم (2): يبين توزيع العينة حسب السن

الفئات	التكرار	النسبة	مركز الفئات	$F_i \cdot \bar{X}$
[35-30]	5	%18.51	32.5	162.5
[40 -35]	8	%29.62	37.5	300
[45 -40]	6	%22.22	42.5	255
[50 - 45]	7	%25.92	47.5	332.5
[55 - 50]	1	%3.70	52.5	52.5
المجموع	27	%100	-	1102.5

حساب المتوسط الحسابي للسن:

مجموع التكرارات × مركز الفئات

مجموع أفراد العينة

 \bar{X} مركز الفئات: الحد الأول للفئة + الحد الثاني للفئة

2

مثال عن الفئة الأولى: $32.5 = 2/35 + 30$ و منه المتوسط الحسابي: $41 = 27/1102.5$

من خلال الجدول تبين لنا أن متوسط العمر يساوي 41 سنة و هذا يدل على أن المؤسسة

لديها فئة عاملة نشيطة و أكثر حيوية و لديها قابلية للتدريب و الاستيعاب و هذا ما يجعلهم

يتميزون بالإبداع و تجديد معارفهم من خلال تدريبهم و تكوينهم زيادة كفاءتهم وبالتالي تحقيق

أهداف المؤسسة المنشودة.

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئات
11.11%	03	ابتدائي
14.84%	04	متوسط
7.40%	02	ثانوي
66.66%	18	جامعي
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي في المؤسسة جيد حيث تقدر نسبة المستوى الجامعي بـ 66.66% في حين مستوى المتوسط يقدر بـ 14.84% ثم يليه المستوى الابتدائي بـ 11.11% ثم يتبعه المستوى الثانوي الذي يقدر بـ 7.40%.

و من هنا يتضح لنا أن نسبة المستوى الجامعي تفوق جميع المستويات الأخرى و هذا يوضح التكوين الجيد و المستوى العالي لديهم كما يؤكد أن مهام المؤسسة تتطلب مستويات عالية للقيام بالأعمال و إتقانها و مواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية الراهنة ، كما أنه مؤشر هام جدا على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في رفع كفاءة العاملين و متابعة و إنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم لهذا تركز المؤسسة إهتمامها باستهداف هذه الفئة لأنها تساهم في تفعيل العمل الإداري.

جدول رقم (4): يبين توزيع العينة حسب الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة	مركز الفئات	$F_i \cdot \bar{X}$
] 0 - 5]	04	%14	2.5	10
] 5 - 10]	15	%56.5	7.5	112.5
] 10 - 15]	05	%18.5	12.5	62.5
] 15 - 20]	03	%11	17.5	52.5
المجموع	27	%100	-	237.5

- المتوسط الحسابي : $9 = 27/237.5$

إن معدل الخبرة هو بالتقريب 9 سنوات و هذا ما جعلنا نقول أنها مدة كافية نوعا ما في اكتساب الموظفين مهارة و خبرة أكثر تجعلهم أكثر اتقان لمختلف المهام المنوطة إليهم حيث نستنتج أن الفئة من] 5 - 10] سنوات تمثل أكبر نسبة تقدر بـ %56.5 وهذا مؤشر هام يدل على توفر عنصر الخبرة و الالمام بالمعارف و المهارات لأداء العمل بطريقة صحيحة و تجعلهم أكثر فطنة و ذكاء في أداء مختلف المهام الموكلة إليهم و يصبحون ذو كفاءة نتيجة للتدريب المستمر .

جدول رقم (5): يبين توزيع العينة حسب التصنيف المهني

النسبة	التكرار	الفئات
%59.25	16	إطار
%14.81	04	عون تحكم
%25.92	07	عون تنفيذ
%100	27	المجموع

من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين داخل المؤسسة أكثرهم إطارات و ذلك بنسبة %59.25 أما أعوان التنفيذ فنسبتهم %25.92 تليها أعوان التحكم بنسبة %14.81 و هي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع الإطارات و أعوان التنفيذ. و هذا يدل على أن الإطارات هم الذين يحتلون مكانة مهنية عالية في المؤسسة و هذا مرتبط بالمهنة التي يقومون بها و راجع إلى المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح المنهج الذي اعتمدنا عليه وأهم

أدوات جمع البيانات والمعلومات الميدانية من ملاحظة، مقابلة واستمارة.

كذلك تعرضنا إلى مجالات الدراسة من مجال مكاني، زمني والبشري. أين تعرضنا فيه إلى خصائص

مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع : تحليل و تفسير العمل الميداني

أولا : دور تدريب العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا : دور تحفيز المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تحليل و تفسير البيانات

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري و كذلك المنهجي للدراسة سنحاول في هذا الفصل عرض و تحليل و شرح المعطيات و البيانات المستقاة من الميدان بطريقة موضوعية و توضيح الغايات منها و الأهمية التي تنطوي عليها و كذلك الاجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في الاشكالية.

أولاً : دور تدريب العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية

يحتل التدريب الصدارة في تنمية الموارد البشرية لأن هدفه متمثل في تنمية قدرات الأفراد و المؤسسات و استثمارها و فق معايير الكفاءة و الفعالية لهذا بدأ الاهتمام به في المؤسسات مهما اختلفت نشاطاتها و خدماتها و أصبح جزء لا يتجزأ من تنمية الكوادر البشرية و ضرورة حياة أي مؤسسة طالما حريصة على حفظ وجوده و تحقيق أهدافها.

و كان بطرح التساؤل التالي: هل لتدريب العنصر البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

و هذا ما سنراه من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (6): يوضح الاستفادة من فترة التدريب

النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
17.64%	03	بناء على طلبك	63%	17	نعم
82.35	14	من المؤسسة			
			37%	10	لا
			100%	27	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه المتعلق بالاستفادة من التدريب أن مؤسسة البحث منحت الفرصة للتدريب بنسبة قدرت بـ 63% و هذا يوضح أن المؤسسة تهتم بهذه العملية حيث ترى نسبة 82.35% منهم أنهم حصلوا على فترة تدريب بناء على طلب المؤسسة أما نسبة 17.64% منهم و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالأخرى تؤكد أنهم تحصلوا على فترة تدريب كانت بناء على طلب الموظف في حين الموظفين الذين لم تمنح لهم فرصة التدريب كانت بنسبة 37% و هذا يمكن أن يرجع لعدم حاجتهم للتدريب أو لأن مهامهم لا تتطلب ذلك.

من خلال هذا نستنتج أن التدريب هو عملية أساسية في المؤسسة لأنه يساعد الموظفين على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تجديد معارفهم و هذا يؤكد على أن المؤسسة لديها نظرة قوية حول احتياجات و امكانيات موظفيها و تعطي أهمية كبيرة لهم.

جدول رقم (7): يوضح مجال التخصص

النسبة	التكرار	الفئات
71%	12	داخل مجال التخصص
29%	05	خارج مجال التخصص
100%	17	المجموع

و بقراءة متفحصة للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة عالية تقريبا تقدر بـ 71% تؤكد أن التدريب الذي خضع له معظم العاملين كان داخل مجال التخصص و مرتبط بوظيفتهم و يحقق لهم ما يحتاجونه لأداء المهام المنوطة إليهم في حين نسبة 29% من الموظفين خضعوا للتدريب خارج مجال تخصصهم و هذا راجع إلى طبيعة مهامهم و إلى أن المؤسسة تعمل على إثراء مكتسبات موظفيها في مختلف التخصصات و زيادة القدرات المعرفية لديهم و توسيع مجال خبرتهم. و عليه يمكن القول أن التدريب في مجال التخصص يساعد الموظفين على زيادة المعلومات و المعارف حول وظيفتهم و بالتالي يكون الأداء فعال و متطور في المؤسسة.

جدول رقم (8) : يوضح مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الاداري

النسبة	التكرار	الفئات
%88	15	إلى حد كبير
%12	02	إلى حد ما
%00	00	لا
%100	17	المجموع

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن التدريب كان مواكبا للتطورات في المجال الإداري إلى حد كبير و هذا ما عبرت عنه أكبر نسبة تقدر بـ 88% بينما يرى 12% من المبحوثين أن التدريب الذي خضعوا له كان مواكبا للتطورات في المجال الاداري إلى حد ما.

و على العموم يمكن القول أن التدريب كان مواكبا للتطورات في المجال الاداري بنسبة كبيرة و في جميع المجالات حيث أنه يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات و المعلومات التي يحتاجونها لممارسة العمل و متابعة التطورات العلمية و التكنولوجية و تحسين الخدمات و بالتالي يمكن القول أن التدريب كان ناجحا.

جدول رقم (9): يوضح على من تركز المؤسسة في عملية التدريب

النسبة	التكرار	الفئات
22.85%	07	موظفين جدد
25.80%	08	موظفين قدامى
51.61%	16	يخص جميع الموظفين
100%	*31	المجموع

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تركز في عملية التدريب على جميع الموظفين و هذا ما عبرت عنه نسبة 51.61% ثم تليها نسبة 25.80% التي ترى أن الموظفين القدامى هم المعنيين بعملية التدريب في حين نجد نسبة 22.85% ترى أن المؤسسة تركز في عملية التدريب على الموظفين الجدد.

و على العموم يمكن القول أن المؤسسة تركز في عملية التدريب على جميع الموظفين و هذا راجع إلى التطورات العلمية و التكنولوجية و التطورات في المجال الإداري التي تستدعي من المؤسسة أن تركز في عملية التدريب على جميع الموظفين لإكسابهم أثناء العمل معارف و مهارات جديدة في مجال عملهم و توظيف ما تمكن من قدراتهم في تحسين أدائهم و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

* إن مجموع إجابات المبحوثين يفوق عدد أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال

جدول رقم (10): يوضح مدى مساهمة العاملين في تصميم البرامج التدريبية

النسبة	التكرار	الفئات
30%	08	نعم
70%	19	لا
100%	27	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 70% من الموظفين لا يشاركون في تصميم البرامج التدريبية و في اتخاذ قرارات حول العملية التدريبية في حين أكد 30% من المبحوثين أنهم يساهمون في تصميم البرامج التدريبية و هذا راجع للخبرة التي يمتلكونها و المكانة المهنية التي يشغلونها.

و عليه يمكن القول أن مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لا تمنح الفرصة لموظفيها للمشاركة و إبداء الرأي حول ما يخص المؤسسة و هذا أمر من شأنه أن يؤثر على مردودية الموظفين و قتل روح التعاون و الابتكار و التجديد لديهم مما يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم مهمشين في مؤسساتهم و بالتالي لا يتحسن أدائهم و صعوبة تحقيق الأهداف العامة.

جدول رقم (11): يوضح مدى توفر البرامج التدريبية من معارف

النسبة	التكرار	الفئات
63%	17	نعم
37%	10	لا
100%	27	المجموع

أظهرت لنا النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن 63% من الموظفين يرون أن البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة توفر معارف و كم هائل من المعلومات التي يحتاجها الموظفين لتحسين و الارتقاء بمستوى الأداء لديهم في حين أن نسبة 37% منهم يرون أن البرامج التدريبية لا توفر معارف ضرورية لتحسين الأداء و يمكن القول أن هذا راجع إلى عدم مشاركتهم في التدريب و عدم الرغبة في تحسن أدائهم.

و منه نستنتج أن البرامج التدريبية وفرت للموظفين ما يحتاجون من معارف و معلومات و مهارات مرتبطة بعملهم بما يضمن لهم تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة بجدارة.

جدول رقم (12): يوضح ما يحققه البرنامج التدريبي من توافق بين أهداف الموظفين و أهداف

المؤسسة

النسبة	التكرار	الفئات
%89	24	نعم
%11	03	لا
%100	27	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية الموضوعه اعلاه نجد أن معظم الموظفين أكدوا أن البرنامج التدريبي يحقق التوافق و الانسجام بين أهدافهم و أهداف المؤسسة و هذا ما توضحه نسبة 89% في حين يرى 11% من الموظفين أن البرنامج التدريبي لا يحقق التوافق بين أهدافهم و أهداف المؤسسة. و استنادا لما سبق يمكن القول أن المؤسسة عند وضعها و تصميمها للبرامج التدريبية فإنها تراعي أهداف و مصالح موظفيها و حقوقهم و كذلك احتياجات المؤسسة و بالتالي فإن البرنامج التدريبي منظم و يحقق التوافق بين أهداف الموظفين و المؤسسة على حد السواء.

جدول رقم (13) : يوضح العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء

النسبة	التكرار	الفئات
30%	08	تدريب جيد
70%	19	ظروف عمل جيدة
100%	27	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 70% من الموظفين أكدوا أن توفر ظروف عمل ملائمة و جيدة تؤدي إلى الارتقاء بالأداء في حين 30% من المبحوثين يرون أن التدريب الجيد يساهم في تحسين الأداء في منصب العمل.

و عليه يمكن القول أن موظفي مديرية السياحة يفضلون أن تكون ظروف عمل جيدة و مناسبة من كل النواحي سواء كانت ظروف فيزيقية أو علاقات اجتماعية فإنها تؤدي إلى تعظيم الأداء و تطويره و رفع الروح المعنوية للعاملين كما تؤدي الظروف الجيدة إلى ارتباطهم أكثر بالمؤسسة. و بالتالي تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فعالية.

جدول رقم (14) : يوضح بماذا يساهم تدريب رأس المال البشري

النسبة	التكرار	الفئات
59%	16	تحسين الأداء
11%	03	اكتساب ميزة
30%	08	الابداع و الجودة
100%	27	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين أكدوا على أن تدريب رأس المال البشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء المورد البشري بصفة خاصة و أداء المؤسسة بصفة عامة و ذلك بنسبة 59% بينما 30% من المبحوثين يرون أن تدريب رأس المال البشري يساهم في تحقيق الابداع و الجودة للمؤسسة و 11% يرون أن تدريب رأس المال البشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اكتسابها ميزة.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن تدريب رأس المال البشري يساهم بطريقة جد إيجابية في الارتقاء بمستوى الأداء و تحسينه و تطويره كما يساعد على رفع كفاءة المورد البشري و تنمية مهاراته و زيادة خبراته و مكتسباته المعرفية ، و بالتالي تدريب رأس المال البشري أساسي و ضروري في المؤسسة لأنه يحقق الأهداف المرسومة على مستوى المؤسسة و الموظفين داخلها بكفاءة و جدارة.

ثانيا: دور تحفيز المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية

يعد التحفيز من أهم أساليب الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعرف على رغبات الموظفين و محاولة تحقيقها بهدف بذل مستوى أعلى من الجهد لتحسين الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

جدول رقم (15) : يوضح إذا ما كانت هناك سياسة تحفيز في المؤسسة

النسبة	التكرار	الفئات
70%	19	نعم
30%	08	لا
100%	27	المجموع

من خلال البيانات المتمثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم العاملين يرون و بنسبة 70% أن المؤسسة تتوفر على سياسة تحفيز واضحة و متنوعة تساعد في الارتقاء بمستوى الأداء في حين يؤكد 30% من الموظفين أن المؤسسة لا تتضمن على سياسة تحفيز واضحة تساهم في تحسين الأداء و هذا راجع إلى المستوى التعليمي أو التصنيف المهني لديهم أو عدم اطلاعهم على أي مستجدات أو التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة .

و على العموم يمكن القول أن أغلبية العاملين و بنسبة كبيرة أكدوا على وجود سياسة تحفيز واضحة المعالم مرسومة من طرف إدارة المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين و هو هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أية مؤسسة تنشأ الاستمرارية و البقاء.

جدول رقم (16): يوضح مدى حصول العاملين على حوافز و نوعها

النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
%69	11	مادية	%59	16	نعم
%31	05	معنوية			
%00	00	كلاهما			
			%41	11	لا
			%100	27	المجموع

تدل البيانات الاحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن 59% من الموظفين تحصلوا على حوافز و لقد اختلفت الحوافز التي تحصل عليها الموظفين حيث ترى نسبة 69% أنها تحصلت على حوافز مادية في حين ترى نسبة 31% منهم على أنها تحصلت على حوافز معنوية ، بينما أكد 41% من المبحوثين أنهم لم يتحصلوا على حوافز .

و من هنا نستنتج بأن حصول الموظفين على حوافز يجعلهم أكثر انضباطا و جدية في انجاز مهامهم، كما أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لتشجيع الموظفين عن طريق الحوافز بنوعها لأن هذا من شأنه أن يشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم .

و بالتالي شعورهم بالارتباط و الانتماء للمؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها .

جدول رقم (17): يوضح مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الانضباط في العمل

النسبة	التكرار	الفئات
63%	17	نعم
37%	10	لا
100%	27	المجموع

تشير المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 63% من الموظفين أكدوا على أن الزيادة في الأجر تزيد من الانضباط في العمل بينما عبرت نسبة 37% منهم على أن الزيادة في الأجر ليست بالضرورة تؤدي إلى الانضباط في العمل .

إن المعطيات الاحصائية تشير بلا شك إلى الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز الموظفين على الانضباط و الالتزام في العمل و تجعلهم أكثر جدية في انجاز الأعمال المنوطة إليهم و بالتالي يمكن القول أنها تعد دافعا لانضباط العاملين .

و إذا ما أردنا معرفة مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تحقيق الأهداف التنظيمية هذا ما سنشير إليه في الجدول الموالي .

جدول رقم (18): يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تحقيق الأهداف التنظيمية

النسبة	التكرار	الفئات
74%	20	نعم
26%	07	لا
100%	27	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول تبين لنا أن معظم العاملين أكدوا على أن الزيادة في الأجر تساهم بطريقة إيجابية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة و هذا ما عبرت عنه نسبة 74% من الموظفين في حين يرى 26% من الموظفين أن الزيادة في الأجر لا تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. إن هذه النسب تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تشجع الموظفين على بذل مزيد من الجهد و الالتزام في عملهم و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة. و يمكن هنا أن نؤكد على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري بأن الحوافز تلعب دورا فعالا و هاما في تحفيز الفرد على تحسين و تطوير أدائه و تعد عاملا مساهما في انخراطهم في تأدية المهام الموكلة إليه بجدارة و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية.

جدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية

النسبة	التكرار	الفئات
70.37%	19	نعم
29.62%	08	لا
10%	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تشير البيانات الاحصائية إلى أن نسبة 70.37% من الموظفين أكدوا على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي منها: خدمات صحية ، خدمات متعلقة بالنقل ، رحلات سياحية و غيرها ، بينما لم يعترف بهذه الخدمات 29.62% من الموظفين و هذا راجع إلى أنهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.

و من المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للموظفين تمثل تحفيزا إضافيا لهم لرفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين و تطوير أدائهم و تشعرهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر و بالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة .

جدول رقم(20) : يوضح مدى مشاركة العاملين في قرارات تتعلق بالمؤسسة و إلى ما تؤدي مشاركتهم

النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
%09	01	الشعور بالراحة	%41	11	نعم
%63	07	الشعور بالانتماء			
%27	03	الشعور بالرضا و الاستقرار			
			%59	16	لا
			%100	27	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 59% من أفراد العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة و بالتالي فإن هذا يؤدي إلى شعور الموظف بأن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من الأعلى في حين أشارت نسبة 41% من الموظفين على أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمؤسستهم و هذا راجع إلى خبرتهم و مكانتهم المهنية في المؤسسة و هو ما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة و هذا ما عبرت عنه نسبة 63% من الموظفين أما نسبة 27% منهم ترى أن مشاركتهم في اتخاذ قرارات تشعرهم بالرضا و الاستقرار في حين ترى نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسب السابقة تقدر بـ 03% ترى أن مشاركتهم في اتخاذ قرارات تتعلق بالمؤسسة و تشعرهم بالراحة.

مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الولاء و الاشباع الوظيفي للعامل كما

تحقق قدرا كبيرا من سعي العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان نجاحها و تطورها.

جدول رقم (21) : يوضح إذا ما كانت عملية التحفيز تتم بطريقة موضوعية

النسبة	التكرار	الفئات
%89	24	نعم
%11	03	لا
%100	27	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن عملية التحفيز في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية و هذا ما عبرت عنه

نسبة 70% من الموظفين في حين هناك من يرى أن عملية التحفيز لا تتم بطريقة موضوعية و هذا

ما عبرت عنه نسبة 30% منهم .

و عليه نستنتج أن المؤسسة لديها معايير موضوعية تعتمد عليها عند القيام بتحفيز موظفيها مثل:

الخبرة ، الكفاءة، الجدية في العمل و الالتزام و غيرها.

و بالتالي يمكن القول أن التحفيز مهمة إدارية ضرورية تقوم بها المؤسسة من أجل الاستمرار

و النجاح و تحقيق أهدافها و أهداف موظفيها على حد سواء.

جدول رقم (22): يوضح إذا ما كان احترام الرؤساء للعاملين يحفز على تقديم أداء أفضل

النسبة	التكرار	الفئات
%81	22	نعم
%19	05	لا
%100	27	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ على أن أغلبية الموظفين أكدوا على أن احترام الرؤساء لهم يحفزهم على بذل و تقديم أداء أفضل و هذا ما عبرت عنه نسبة 81% منهم ، بينما نسبة 19% منهم يرون أن احترام الرؤساء لهم ليس بالضرورة يؤدي بهم إلى تقديم أداء أفضل.

و إن هذا يبين أهمية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، كما أنه مؤشر على مدى شعور الموظف بأن له مكانته و أنه محل تقدير و اهتمام و إن هذا بدوره يساعده على مواصلة عمله و بذل قصارى جهده في تقديم أداء أحسن الأمر الذي ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديه هذا يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل و الارتقاء بمستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بجدارة.

جدول رقم (23) : يوضح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها عند قيامها بعملية التحفيز

النسبة	التكرار	الفئات
%85	23	نعم
%15	04	لا
%100	27	المجموع

تشير البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 85% من الموظفين يرون أن المؤسسة تحقق أهدافها عند القيام بعملية التحفيز في حين نجد نسبة قليلة جدا صرحت بعكس ذلك قدرت بنسبة 15% ترى أن المؤسسة لا تحقق أهدافها بشكل كلي عند قيامها بالتحفيز لموظفيها.

و منه يمكن القول أن التحفيز يعتبر أسلوب فعال من خلاله يتم الرفع و الزيادة في مستوى الأداء و تحسينه سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي فإنه يشجع الموظف على تقديم أفضل ما لديه و الجدية و الانضباط في عمله و كذلك شعوره بالولاء و الاهتمام من قبل مؤسسته بالإضافة إلى شعوره بالرضا و الاستقرار في وظيفته و بالتالي تحقيق قدرا كبيرا من سعي الموظف إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة التي أصبح جزءا منها.

جدول رقم (24): يوضح هل للرأس المال البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية

النسبة	التكرار	الفئات
07%	02	يساهم بشكل سريع و إيجابي
11%	03	يؤدي إلى تحقيق الجودة للمؤسسة
37%	10	يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء
30%	08	يساهم في تقدم و تطور المؤسسة
15%	04	بدون إجابة
100%	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث نجد 37% من الموظفين يرون أن رأس المال البشري له دور في الارتقاء بمستوى الأداء و تحسينه، أما نسبة 30% من المبحوثين ترى أن رأس المال البشري يساهم في تقديم و تطور المؤسسة في حين نجد نسبة 11% من الموظفين تؤكد رأس المال البشري يعمل على تحقيق الجودة للمؤسسة ، بينما نجد 07% من الموظفين ترى أن رأس المال البشري يساهم بشكل سريع و بصورة إيجابية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

و عليه يمكن القول أن الكوادر البشرية المؤهلة و الكفوة و المدربة جيدا تساهم بدرجة كبيرة في تعظيم مستوى أداء المؤسسة و تميزها بالإضافة إلى تقدمها و تطورها و جعلها مواكبة لكل التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية و بالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

النتائج العامة

النتائج العامة

إن تفسير و تحليل البيانات يمثل ما توصل إليه الباحث من نتائج استنادا إلى المعطيات المتحصل عليها في هذه العملية على الباحث أن يبرر قدراته الفكرية و خبراته المعرفية في تبيان النتائج التي توصل إليها.

و انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية التي كانت محاولة التعرف على دور المورد البشري الذي يملك قدرات و مهارات و مؤهلات وما يحققه من أهداف تنظيمية و من خلال دراستنا لمتغيراته الهامة و المرتبطة بدرجة كبيرة بموضوع دور رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى التحفيز الذي يعد من أهم أساليب تحسين الأداء و تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و فعالية.

ولقد توصلت من خلال دراستي الميدانية إلى أن مديرية السياحة تعتمد على كل من التدريب و التحفيز كأحد مقومات تنمية رأس المال البشري اللذان يساهما في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها واستمرارها.

و لقد تأكدت من خلال جمعنا للمعلومات سواء النظرية أو الميدانية أن التدريب و التحفيز هما من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات و مهارات الموظفين و الرفع من مستوى أدائهم و تقدمهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

وهذا ما سنقوم بمناقشته و إثباته من خلال عرضنا لنتائج التساؤلات التي قمنا بطرحها في الاشكالية:

النتيجة المتعلقة بالتساؤل الأول

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي تساعد الأفراد في اكتسابهم مهارات و معارف مختلفة مما يساهم في رفع مستوى ادائهم داخل المؤسسة و ينمي قدراتهم و يطورها.

و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية الطارف اتضح لنا أن المؤسسة تهتم بالتدريب كعملية ضرورية لزيادة كفاءة الموظفين و تجديد مهاراتهم و هذا ما تؤكد عليه نتائج الجدول رقم (6) و ذلك بنسبة 63% في حين أظهرت نتائج الجدول رقم (8) الذي يوضح لنا مواكبة التدريب للتطورات الحاصلة في المجال الإداري إلى حد كبير خاصة في مجال الاعلام و التكنولوجيا و تحسين الخدمات فقدرت بذلك إجابات المجتمع المبحوث بـ 88% ، كما أثبتت لنا نتائج الجدول رقم(10) و ذلك بنسبة 70% بأن الموظفين لا يشاركون في تصميم البرامج التدريبية و هذا راجع إلى الإدارة العليا المسؤولة على ذلك.

بينما كشفت لنا نتائج الجدول رقم(12) الذي يبين أن محتوى البرامج التدريبية يحقق التوافق بين أهداف الموظف و المؤسسة إذ قدرت النسبة بـ89% و هي نسبة عالية تؤكد على أن البرامج التدريبية تعمل على تحقيق أهداف الموظف الذي يسعى إلى النجاح و التقدم و الاستمرارية ، في حين يوضح الجدول رقم (14) و ذلك بنسبة 59% أن تدريب رأس المال البشري يساهم بصورة إيجابية في تحسين أداء المورد البشري و المؤسسة معا وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

- و من هنا نستنتج أن التدريب أحد ركائز تنمية و تحسين أداء المورد البشري و يلعب دور مهم و فعال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

إلا أن مؤسسة البحث لم تولي هذا الجانب الاهتمام المطلوب خاصة في عملية إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية و هذا من شأنه أن يؤثر على تحقيق أهدافها و عليه لا بد على المؤسسة بذل جهد أكبر لتحقيق رضا موظفيها و الاهتمام بهم و جعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

النتيجة المتعلقة بالتساؤل الثاني

للتحفيز دورا فعالا و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يعتبر التحفيز من أهم مقومات تنمية الموارد البشرية فهو يساهم في تحسين الأداء و تشجيع العاملين على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فمن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لديها سياسة تحفيز واضحة من شأنها أن تساهم في تطوير مستوى الأداء و هذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم (15) و ذلك بنسبة 70%، بينما أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (18) الذي يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث تبين أن الزيادة في الأجر تعد دافعا مهما للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية و قدرت إجابات المبحوثين بنسبة 74% ، كما يمكن القول أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية متنوعة لموظفيها منها خدمات صحية ، خدمات متعلقة بالنقل و غيرها و هذا ما أثبتته نتائج الجدول رقم (19) بنسبة قدرت بـ70%.

في حين كشفت لنا نتائج الجدول رقم (20) بنسبة 59% أن المؤسسة لا تشرك عمالها في اتخاذ قرارات تتعلق بها و بالتالي فإن هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط و تهميشهم من قبل المؤسسة و أن دورهم يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر، بينما نتائج الجدول رقم (22) كشفت لنا أن احترام الرؤساء للعاملين يعتبر تحفيز معنوي يشجعهم على تقديم أداء أفضل و اتقائهم في العمل و يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة و بالتالي ينعكس بطريقة إيجابية على أداء المؤسسة و هو ما عبرت عنه نسبة 81% من المبحوثين.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (23) الذي يبين مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق أهدافها عند قيامها بعملية تحفيز حيث اتضح لنا أن المؤسسة تحقق جزءا كبيرا من أهدافها عندما تقوم بتحفيز

لموظفيها و هذا ما أثبتته إجابات المبحوثين التي قدرت بنسبة 85% و عليه يعتبر التحفيز بنوعيه سواء كان ماديا أو معنويا عاملا و مؤشرا في الارتقاء بمستوى الأداء للموظف.

و من خلال هذا نستنتج أن للتحفيز تأثير كبير على انضباط العاملين و تطوير أدائهم بحيث يزيد من التزامهم و يجعلهم أكثر ولاء و انتماء للمؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها العامة بكفاءة و فعالية.

و انطلاقا من الاجابة على التساؤلات الفرعية و طبقا لما تم التوصل إليه من معطيات ميدانية من خلال تفسير البيانات و تحليلها حول مؤشرات رأس المال البشري و المتمثلة في كل من التدريب و التحفيز جعلنا نحكم على أن للرأس المال البشري دور في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث نجد أن 37% من الموظفين يرون أن للرأس المال البشري دور في الارتقاء و تعظيم مستوى الأداء للموظف بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة و عليه يمكننا القول أن المورد البشري الكفاء و المدرب و المؤهل جيدا له دور كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.

خاتمة

و في ختام هذه الدراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية يمكن القول أن قدرة المؤسسة على الاستمرار مرهونة بقدرتها على حسن الاستغلال و الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بطريقة إيجابية.

و في هذا الاطار يبرز دور رأس المال البشري الذي يعد من أهم موارد المؤسسة فهو الذي يحدد مستوى أداء المؤسسة و بقائها و نجاحها ، كما أن رأس المال البشري مما يملكه من معارف و مهارات و خبرات علمية و كفاءات تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية.

كما يتبين في هذه الدراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب و التحفيز على اعتبارهم من أهم عمليات تنمية و تطوير رأس المال البشري و زيادة كفاءة الأداء و فعاليته.

فيما يتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة أن مديرية السياحة و الصناعة التقليدية أنها تولي اهتمام كبير لمواردها البشرية و تعمل على رفع مستواهم الثقافي و الفكري و السلوكي من خلال تدريبهم و تكوينهم و تحفيزهم و بالتالي الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة و ضمان نجاحها و استمرارها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع و المصادر

• أولاً : المعاجم

1- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية - إنجليزي عربي فرنسي- ، مكتبة لبنان، د. سنة نشر.

• ثانياً: الكتب

2- أحمد الخطيب و عبد الله زامل العنزي: تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

3- أحمد ماهر :السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، ط1، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000.

4- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2011.

5- بلال خلف السكارنه: التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2010.

6- جودت عزت عطوي :أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته و طرقه الاحصائية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

7- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.

8- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، د. دار نشر، الاسكندرية ، 1998.

9- راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002.

10- رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية - مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع-، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.

- 11- زياد محمد عبد : أساسيات علم الإدارة ، دار البداية ، عمان ، الأردن ، 2013.
- 12- صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بغداد ، 2005.
- 13- طاهر محمود كلاله: الاتجاهات الحديثة في القيادة الحديثة ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008.
- 14- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار غريب للنشر و التوزيع ،القاهرة ،1997.
- 15- علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، ط5 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان ،الأردن،2010.
- 16- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 17- عمر بوحوش و محمد ذنبيات: مناهج إعداد البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .
- 18- فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي: الإدارة الاستراتيجية - نظريات مداخل أمثلة و قضايا معاصرة - ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
- 19- فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2013.
- 20- فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين الإدارة و التطبيق ، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2015.
- 21- كامل محمد المغربي :أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
- 22- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير (أساسيات وظائف و تقنيات)، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2012.
- 23- محمد زيان عمر: البحث العلمي ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1974.

24- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج_ ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية،2016.

25- مدحت محمد أبو النصر : مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ،ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ،2009.

26- مروان عبد المجيد ابراهيم :أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية ، ط 2، مكتبة الاسكندرية، الأردن،2000.

27- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ،2000.

28- مؤيد الساعدي : مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2011.

• ثالثا: المذكرات و الرسائل

29- أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر

البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2009.

30- لبنى بابا سعيد: دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة

2005 - 2013 ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة

الشهيد حمه لخضر - الوادي ،2014 - 2015.

31- محمد الصالح قريشي :تقييم فعالية تدريب المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري - قسنطينة،2005 - 2006.

32- مصطفى رجب علي شعبان:رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة

لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2011.

33- نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة ،مذكرة
تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة فرحات
عباس - سطيف 1 ، 2012 - 2013.

34- نجيمة بن رمضان و إيمان بادة :الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق النمو
الاقتصادي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ،جامعة أبو بكر بلقايد
- تلمسان ، 2015 - 2016.

• رابعا: الملتقيات

35- سهام جلولي و موسى بونويرة : الاستثمار في رأس المال البشري كعامل أساسي لنمو القطاع
التصديري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل
الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، 13 - 14 ديسمبر 2011.