



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل . م . د، في علم  
الاجتماع التنظيم والعمل موسومة بـ

دور الأساليب التسييرية في تنمية الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال - تيارت - "مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع"

إعداد الطالبتين:

الغربي خضراء

بن عطية نسيمة مريم

إشراف الأستاذ:

- موهوب أحمد

**أعضاء لجنة المناقشة**

- عربات منير

أستاذ مساعد "أ"

رئيسا

- موهوب أحمد

أستاذ مساعد "أ"

مشرفا ومقررا

- أم الرتم نور الدين

أستاذ محاضر "أ"

عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023 - 1443م / 1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله " (43)

سورة الأعراف

# كلمة شكر

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه

ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشانه ونشهد أن سيدنا محمداً

عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى اله و أصحابه

و أتباعه وسلم

الشكر إلى كل من سخره الله لمساعدتنا و إعانتنا على إتمام مذكرتنا

و تقديمها بين أيديكم

لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل

المشرف على هذا العمل "موهوب مواد أحمد"

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة علم الاجتماع عمل وتنظيم

والى اللجنة الموقرة التي ستقبل مناقشة هذا العمل

لكم جميعاً سادتنا وافر شكرنا وعظيم امتناننا .



# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلفه الله بالهبة و القار... إلى من علمني العطاء دون الانتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد... و الذي العزيز .

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و إلى معنى الحياة... إلى بسمه الحياة و سر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... إلى أعلى الحبايب أمي الحبية.

إلى قلوب الطاهرة الرقيقة إلى رياحين حياتي إخوتي أخواتي و إلى براعم الأسرة .

إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا... إلى كل من قف على المنابر و أعطى من حصيلة فكرة لينيروا دربنا إلى الأساتذة الكرام.

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم صدقاتي.

و في الأخير أقدم اخلص تحياتي إلى كل طلبة ماستر 02



نسيمة

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتحقق الأمنيات يسر البدايات وأكمل النهايات  
وحقق الغايات

إلى الذي أقسمت أن أبدأ به كل أعمالي ولأجل عيونه المتعبة أنا هنا اليوم أينعت ثمار  
غرسنا بك ولأجلك وإليك يا فخري "أبي الغالي"

إلى مقدمة البدايات الجميلة إلى من كانت ملهمتي وقودتي لك يا سيدة الحياة =

أهديك رسالتي لتهديني الدعاء والرضا "أمي الغالية"

إلى من كنت لهم فراشة فكانوا أجنحتي، لمن رفعوا عزيمتي حين ضعفت فكانوا دعاماتي

إلى أخي "سيف"

إلى إخوتي "كريمة" "ياقوت" "بجر" "ميمي"

إلى مؤنساتي ورفيقات عمري "فرتان عفاف" "حواش كريمة" "بومصباحي سعيدة" "بومزراق  
أحلام"

إلى صديق المواقف "عزيز"

إلى "جابر"



خضراء

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	دعاء
	شكر وتقدير
	إهداء
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : تقديم الدراسة</b>	
4	تمهيد
5	1- مشكلة الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
6	3- اسباب اختيار الموضوع
6	4- أهمية الموضوع
7	5- أهداف الدراسة
7	6- دراسات السابقة
14	خلاصة
<b>الفصل الثاني دور الاساليب التسييرية</b>	
16	تمهيد
17	1- مفهوم التسيير
18	2- خصائص التسيير
19	3- مستويات التسيير
20	4- وظائف التسيير
21	5- ادوار المسيير
22	6- اساليب التسيير
23	7- نظرية التسيير
25	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الراس المال البشري</b>	
27	تمهيد

28	1- مفهوم الرأس المال البشري
29	2- الاهتمام التاريخي برأس المال البشري
30	3- خصائص الرأس المال البشري
31	4- مكونات الرأس المال البشري
33	5- أهمية الرأس المال البشري
34	6- ابعاد الرأس المال البشري
36	7- النظريات المفسرة لرأس المال البشري
39	خلاصة
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية لدراسة</b>	
41	تمهيد
42	1- مجالات الدراسة
43	2- منهج الدراسة
44	3- ادوات جمع البيانات
45	4- عينة الدراسة
46	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشه نتائج الدراسة</b>	
48	تمهيد
49	1- عرض وتحليل النتائج
63	2- مناقشات وتفسير النتائج
66	3- مناقشه نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
67	4- النتائج العامة للدراسة
69	خاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

A decorative border with four ornate floral corner pieces, each featuring a rose and swirling leaves. The border is composed of two parallel lines forming a rectangular frame.

# مقدمة



## مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بما تحقّقه في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي ويتمظهر هذا النجاح في درجة التطوير الذي تبلغه في مختلف الأهداف لأي بنية تحتية التي تبرز مكانة التسيير كإحدى الطرق والوسائل المتقدمة التي يتبعها اهتمام المسيرين باتجاهات التطور والمنافسة لرسم استراتيجيات الإبداع والتجديد الذي يشكل الوعي السياسي للحفاظ أو بقاء المؤسسة في مجال التنظيم أو سيرورة التقدم بالإضافة إلى تحقيق الربح المالي.

وللتوصل لمثل هذه الركائز يقتصر على امتلاك المؤسسة في حد ذاتها على جملة من العناصر أهمها الرأسمال البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة.

ولتنمية هذا العنصر لا بد من الاستثمار فيه من جهة وتعليمه والافتداء بمهاراته من جهة أخرى، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات لترفع من المنظمة.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتمثلة:

دور الأساليب التسييرية في تنمية الرأسمال البشري، حيث تعددت الدراسات الميدانية والمداخيل النظرية التي تناولت هذا الموضوع.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لموضوع الأساليب التسييرية وكيفية تنمية الرأسمال البشري في مؤسسة نافطال- "مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع" بولاية تيارت.

وللتحقيق قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول أساسية كانت على النحو التالي:

**الفصل الاول:** تقديم الدراسة وفيه تطرقنا الى الإشكالية كأول عنصر والتي تعتبر من اهم عناصر البحث نظرا لما تقدمه من تفاصيل عن الموضوع تليها فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وجاءت بعدها أهميه الدراسة للتعريف بالقيمة التي يكتسيها الموضوع ثم تناولت أهداف الدراسة التي أدت بنا إلى إجراء هذه الدراسة وامتد الفصل المفاهيم الأساسية للدراسة ونظرا لتسلسل البحث العلمي وتشابكه كان من المهم التطرق لأهم الدراسات السابقة اي الدراسات التي تناولها الباحث قبلنا عن الموضوع نفسه.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه متغير دور الاساليب التسييرية

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه متغير الرأس المال البشري

**الفصل الرابع:** خصص للإجراءات المنهجية فقط تضمن مجالات الدراسة المجال المكاني المجال الزمني المجال البشري ثم تطرقنا الى المنهج المستخدم في الدراسة يا لها أدوات جمع البيانات اما العنصر الاخير من هذا الفصل هو عينه الدراسة وكيفيه اختيارها.

**الفصل الخامس:** وقد خصص لتحليل ومناقشه البيانات فقط لخصت فيه اهم نقاط الدراسة الميدانية والتي اجريت داخل اسوار مؤسسه نפטال مقاطعه بيع الغاز والبتروال المميع لولاية تيارت حيث تم فيها عرض وقراءه وتحليل النتائج كأول خطوه ثم مناقشه وتفسير النتائج كتاني خطوه ثم مناقشه النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصياغه النتائج العامة لموضوع البحث.

وفي الاخير فقد قمنا بوضع خاتمه عامه مع بيان اهم النتائج التي هدفت الدراسة الوصول اليها.

## الفصل الأول : تقديم الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- دراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي والمراجع العامة له ، لأنه يساعد الباحث على تحديد معالم بحثه وأهدافه ، ولأجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى إبراز العناصر التالية: مشكلة الدراسة، فرضية الدراسة ، مبررات اختيار الموضوع ، أهمية وأهداف ومفاهيم الموضوع ودراسات السابقة التي أجريت فيه.

## 1. إشكالية الدراسة

الأساليب التسييرية من المواضيع التي تلقى اهتمام بالغ في الفترة المعاصرة عند الكثير من المختصين في الدراسات سوسولوجيا المؤسسة وعلوم التسيير، كما أن التسيير هو النشاط الرئيسي الذي يمكن المؤسسة من تنظيم مواردها وتجنيدها لتحقيق أهداف الخطط والاستراتيجيات المرسومة.

لذلك تعتبر الأساليب التسييرية بعدا استراتيجيا يمكن من خلال تناوله بالحث والدراسة اكتشاف نقاط الضعف وأيضا نقاط القوة داخل المؤسسة والتي يمكن الارتكاز عليها من أجل البقاء والاستمرار، ومن هنا بدأت تظهر حتمية الحاجة إلى توفر الرأس المال البشري فهو من أهم الطرق التي تدفع لمواكبة مؤسسات هذا العصر والذي يعمل بمناهج جديدة في التسيير وذلك من أجل تنمية قدرات المورد البشري داخل المنظمة وتخطي التحديات، استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظّمات تتميز بولاء موظفيها لها، وتفانيهم في خدمتها وفي هذا السياق يتبين أنّ سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر ضروري يترتب من خلال مكاسب كثيرة تختص في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة تصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاءة في الوظيفة، كما يتمتع الرأس المال البشري عن غيره من المكونات الأخرى (كالرأس المال الفكري) لأنّه يمثل مخزونا للمعارف مما يتطلب في تسييره التركيز على الآليات التي تساعد في المشاركة بين مختلف الكفاءات الفردية والجماعية وإنطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية إلى:

ما الدور الذي تلعبه الأساليب التسييرية في تنمية الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية (نفتال)؟

وتفرع عنها عدة تساؤلات فرعية:

- هل يساهم الأسلوب التشاركي في تنمية الرأس المال البشري؟
- هل التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات وإنتاجية الفرد؟



## 2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم الأساليب التسييرية المعتمدة في المؤسسة الجزائرية (نفظال) في تنمية الرأس المال البشري.

- يساهم الأسلوب التشاركي في تنمية الرأس المال البشري.
- التركيز على العنصر البشري يحسّن من مهارات وإنتاجية الفرد.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

### 1-3 الأسباب الموضوعية:

- ازدياد اهتمام المؤسسات بعملية التسيير وبالعنصر البشري.
- يعتبر مصطلح الاستثمار في الرأس المال البشري حديثا نسبيا.
- القناعة بالموضوع والتوجه الفكري نحو قيمة ودور الأساليب التسييرية في استثمار الرأس المال البشري وتنميته.

### 2-3 الأسباب الذاتية:

- ملائمة الموضوع مع نوع التخصص.
- الميل الشخصي للبحث في مثل هذه المواضيع التي تهتم بالموارد البشري وأسلوب تسييره.
- الرغبة والفضول لدراسة موضوع الأعمال البشري.
- الموضوع يواكب التحولات التي تشهدها المؤسسات بصفة خاصة.

## 4. أهمية الدراسة:

- أهمية هذا الموضوع تكمن في تبيان الإسهام الفعّال للموارد البشرية في علم التسيير.
- التعرّف على كيفية ربط الأسلوب التسييري في بناء رأس مال بشري ويقظة استراتيجية للمؤسسة.
- الرأس المال البشري من المواضيع المهمة والمساهمة في اقتصاد المعرفة سواء من المنظور المادي أو المنظور الفكري.

## 5. أهداف الدراسة:

اختيارنا لهذا الموضوع جاء كمحاولة للوصول إلى الأهداف التالية:

- تشخيص دور الأساليب التسييرية في تنمية الرأس المال البشري داخل المنظمة و إبراز العلاقة بينهما.
- التعرف على ماهية الرأس المال البشري بصفة خاصة.
- التعرف على الأسلوب التسييري وعلى أهم أبعاده في استثمار الرأس المال البشري.

## 6. الدراسات السابقة:

## 1-6 الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى: هشام بوكافوس: اسلوب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

وأجريت الدراسة الميدانية بمؤسسه سوناريك بمدينة فريجية، وهي رساله مكمله لنايل شهاده الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعه اخوه منثوري قسنطينة 2006 ولقد دارت اشكاليه البحث حول مشكله الاساس لدراسة اهم الاساليب التنموية وجاء التساؤل الرئيسي كالآتي ما هي الاساليب التي تستند اليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها فرضيات الدراسة انطلقت الدراسة من فرضيه اساسيه مفادها تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية اسلوب تنمية تخص مهارات واتجاهات المدربين والعمال الفرضيات الفرعية يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال وكان المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي المسح الاجتماعي ومن بين ادوات المستخدمة في جمع البيانات الاستمارة والسجلات والوثائق وكذلك استخدام الملاحظة عينه البحث شامله عمال المؤسسة 258 عاملا موزعين على المصالح الإدارية اطارات العمال نتائج الدراسة توصل الباحث في الاخير ان التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في شقيه داخلي من خلال طريقه المشرف المباشر والعامل القديم والخارجي في فروع المؤسسة او مراكز التكوين غير ان ما هي التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك اساسا الى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال وكما تدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغير او زياده مهارات العمال الفنية كما انه يحمل في طياته في الاتجاهات وهذا من خلال علاقاتهم الحسنه مع اداراتهم المواظبة على مواعيد العمل واتقانهم للعمل ومحاوله تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات

الانتاج وتطوير المنتج اما عن تعاونهم فتقسيم العمل على شكل مسار للتعاون فيما بينهم وقواعد العلاقات الصناعية امتدت الى علاقات انسانيه خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشه طرق العمل.

### الدراسة الثانية: سعيدي مصطفى: اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي واثره على ادائهم الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة المسيلة مذكره شهاده الماستر في العلوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامه جامعه محمد بوضياف المسيلة 2017 2018 جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي الذي هو السؤال الرئيسي لإشكاليه البحث ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الاداء الوظيفي تساؤلات فرعيه ما هي اتجاهات عمال مؤسسه توزيع الكهرباء والغاز لمدينه المسيلة عن اسلوب الاتصال الداخلي للمتبع في مؤسستهم ما هي اتجاهات عمال مؤسسه توزيع الكهرباء والغاز لمدينه المسيلة عن وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في مؤسستهم ما هي اتجاهات عمال مؤسسه توزيع الكهرباء والغاز لمدينه المسيلة عن معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسته النتائج المتوصل اليها بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسته هذه ولتي تناول فيها موضوع هام من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال الداخلي واثره الوظيفي لدى العمال المنفذين توجد علاقه ارتباطيه طرديه متوسطة بين اسلوب الاتصال ومجال الاداء الوظيفي توجد علاقه ارتباطيه طرديه متوسطة بين مجال وسائل الاتصال والرضا الوظيفي توجد علاقه ارتباطيه طرديه ضعيفة بين مجال معوقات الاتصال والاداء الوظيفي توجد علاقه ارتباطيه قويه المتغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والاداء الوظيفي.

### 2-6 الدراسات العربية:

الدراسة الاولى: أ.بورنيسة مريم، د حنصري خيضر: مدى مساهمة الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات.

الإشكالية المتعلقة بالدراسة : ما مدى مساهمة كل من أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة في تحسين الكفاءة لتسيير الكفاءات؟

### أهمية الدراسة:

توضيح مفهوم الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير.

مساعدة الميسيرين في المؤسسات أو صنّاع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة بدقة واستخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة كوسيلة لتحسين مستوى الكفاءة التسييرية.

### الهدف من الدراسة:

إبراز أهمية استخدام التكاليف و أسلوب الإدارة للتسيير.  
إبراز كيفية تصميم نموذج الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير.

### فرضيات الدراسة:

يعطي تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الاقتصادية، نتائج مختلفة ومهمة مقارنة الأساليب التقليدية لمحاسبة التسيير.

### المنهج المتبع:

اعتمدت هذه الدراسة على النموذج الوصفي التحليلي لسرد الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير وذلك بغرض التعمق.

### أداة الدراسة:

لقياس مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية قامت على العينة تطبيقًا و الاعتماد على التقارير المالية.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور تمثلت في ما يلي:  
الإطار النظري لماهية الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير.

### المحور الثاني:

تمثل في تحديد الأساليب الحديثة لمحاسبة التسيير على الكفاءة التسييرية.

### المحور الثالث:

تمثل في الجانب التطبيقي و التي كانت على عينة من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سونطراك".

### نتائج الدراسة:

حققت الدراسة نتائج إيجابية على صعيد تخصيص التكاليف الغير المباشرة بشكل دقيق و مناسب في العمليات الإنتاجية، كما استطاعت هذه الأساليب أن توفر معلومات تساعد في فهم سبل الكفاءة التسييرية.

الدراسة الثانية: عطار نادية: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية بعنوان "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام" دراسة ميدانية لتجربة جزائرية في مجال تفويض تسيير المياه. جامعة أبي بكر بلقايد لولاية تلمسان 2014-2015.

### إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟

### الهدف من الدراسة:

- دراسة واقع التسيير في مختلف حكومات المفوض في الجزائر خاصة في مجال المياه. إحاطة المفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد.

### فرضيات الدراسة:

- التسيير العمومي عامل محوري في بناء خدمة عمومية مثالية للمجتمع.
- العالم المعاصر هو عصر المتغيرات وعصر يتميز بهيمنة الشراكة بجميع أشكالها والمطلوب هو إيجاد منهجية تسيير مع هذه المتغيرات.

### منهج الدراسة:

تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج المقارن مع الاعتماد على بعض الأساليب كأسلوب البحث الأكاديمي و أسلوب البحث المعلوماتي.

### هيكل الدراسة:

تضمن دراسة الموضوع مقدمة عامة مع ثلاثة فصول و خاتمة حيث تطرقت في الفصل الأول إلى العموميات حول القطاع العام و التسيير العمومي.

### أما الفصل الثاني:

فقد خصص لضبط الجانب النظري للتسيير العمومي الجديد بالإضافة إلى التسيير المفوض.

### أما الفصل الثالث:

تم التطرق فيه إلى الوضع الحالي للجزائر من حيث خدمة توزيع المياه مع دراسة شركة المياه بوهران .



إنّ الخبرات الميدانية المتعلقة بالإصلاح على مستوى إدارة الخدمات العامة في العديد من الدّول الأوروبيّة توضح بشكل لافت الاتجاه نحو ثقافة النتائج مع احترام العرق المعمول به. ومن الضروري أن يحمل منطق الحلول في إطار التّحديث والإصلاح ذلك التوازن بين اعتبارات الفعاليّة أي الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية

### 6-3 الدراسة الاجنبية

الدراسة الاولى: دراسة الاقتصادي "شولتز" بعنوان "القيمة الاقتصادية للتعليم.

إشكاليّة الدراسة عند شولتز:

كيف يساهم التّعليم في النّمو الاقتصادي ؟ وماهي مقومات تنمية الرّأس المال البشري ؟

أهميّة الدراسة:

- تركيز الاهتمام على العنصر البشري و اعتباره رأس مال بشري يمكن تنميته.
- الاهتمام بالتّعليم و التّدريب و التّركيز عليه لتّحسين مناح العمل.

الهدف من الدّراسة:

- إبراز أهميّة المعارف و المهارات في الرّأس المال البشري.
- اعتبار الرّاس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

فرضة الدراسة:

الفرد يقوم بالاستثمارية في الرّأس المال البشري و هذا الأخير يتراكم من خلال عمليّات التّكوين الأساسي: كالأسرة و التّربية والعمل.

منهج الدّراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة.

أداة الدّراسة:

استخدم الباحث لجمع البيانات صحيفة الاستبيان على كافة مفردات العينة و تم جمع البيانات اللازمة عن خصائص العينة: كالنّوع و التّعليم و المهن و الدخل.... إلخ.

نتائج الدّراسة:

كانت عبارة عن جداول تبين لنا نسب مئوية من عينات الدراسة التي شملت آليات تنمية الرأس المال البشري ومعيار التميز له أساليب تطوير أدائه.

**الدراسة الرابعة: الاستثمار في الرأس المال البشري و دوره في تحقيق استراتيجية التميز مذكرة ماستر في العلوم التسييرية – تخصص إدارة أمال .(دراسة اليابان)**

### إشكالية الدراسة : تمثلت في:

كيف يؤدي الاستثمار في الرأس المال البشري إلى تحقيق استراتيجية التميز ؟

### أهمية الدراسة:

- أهمية الدور الذي يصطلح به رأس المال البشري في المنظمة ،الرأس المال البشري يلعب دورا استراتيجيا مهما.
- اكتساب أهمية زائدة ،لأنه من الأنشطة و العمليات التي تساعد على اكتشاف و تدعيم تدفق القدرات.
- الهدف من الدراسة:
- إبراز أهمية رأس المال البشري.
- التعرف على خصائصه.
- التعرف على الملامح الرئيسية للاستثمار في الرأس المال البشري.
- فرضيات الدراسة : تتمثل في
- رأس المال البشري هو أساس لتحقيق استراتيجية التميز.
- الاستثمار في الرأس المال البشري له دور كبير في التطور الحاصل في العالم.

### منهج الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بهدف وصف العناصر المكونة للموضوع و تحديد المتغيرات القابلة للبحث و الدراسة ، كما قمنا باستخدام دراسة لمعالجة و استخلاص النتائج.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الجزء الباقي من البحث إلى ثلاثة فصول:

تضمن الفصل الأول رأس المال البشري و الاستراتيجية كما تطرق إلى أهم عوامل نجاح وفشل هذه الاستراتيجية.

**الفصل الثاني:** تمثل في مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري و أبعاده إضافة إلى أهم محددات الاستثمار في الرأس المال البشري.

أما الفصل الأخير كان عبارة عن دراسة حالة اليابان كنموذج مثاليّ في اعتبار اليابان من الامثلة العامة التي وضعت تركيزها على الاستثمار في الرأس المال البشري .

## الخلاصة :

بعد عرضنا لمختلف عناصر الدراسة وتحديد اشكالياتها والتعرق على أهم مبررات اختيار الموضوع واهدافه واهميته وتحديد مفاهيم الدراسة والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ودراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع والمتمثل في دور الاساليب التسييرية في تنمية راس المال البشري.

حاولنا كذلك في هذا الفصل التطرق لنقاط الاساسية والجوانب الضرورية لموضوع وهذا انطلاقا من ربط الافكار ببعضها البعض سواء المتعلقة بالأساليب التسييرية او الراس المال البشري

## الفصل الثاني:

### الأساليب التسييرية

تمهيد

- 1- مفهوم التسيير
- 2- خصائص التسيير
- 3- مستويات التسيير
- 4- وظائف التسيير
- 5- ادوار المسير
- 6- اساليب التسيير
- 7- نظرية التسيير

خلاصة



## تمهيد:

تعد الأساليب التسييرية من المفاهيم التي أثارت الجدل ما بين ما هو كلاسيكي وحديث فهي من يحقق النجاح المستمر في أي مؤسسة كما تسمح بفهم الحقائق الخاصة المتعلقة بالتسيير، وتتطلب أيضا حل المشاكل وتحليلها والطرق الممكنة إتباعها قصد اختيار الأفضل وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على تحديد مفهوم التسيير و إبراز أهم أنواعها بالإضافة إلى أدوار ووظائف التسييرين.

## 1- مفهوم التسيير

إنه العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه وتجميع الأشخاص الذين يبذلون معا جهدا لتحقيقه، وهو قيادة تنسيقية ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز هدف معين، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية ، وهو عملية مركبة تشمل التنبؤ، التخطيط، التنظيم، القيادة.<sup>1</sup>

و يمكن إدراج عدة تعاريف للتسيير نذكر منها:

## - التعريف الأول :

هو التسلسل الذي من خلاله يقوم المسؤولون بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

## - التعريف الثاني :

عرفه " تايلور " بأنه علم مبني على قواعد وقوانين و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.<sup>3</sup>

## - التعريف الإجرائي:

التسيير هو الطريقة المنظمة التي يحرك بها القائد قدرات ومواهب العمال داخل المؤسسة من اجل زياده كفاءتهم وادائهم.

1 غول فرحات، مدخل للتسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الط 1، 2012، ص 14.

2 خليل الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 1999، ص 41.

3 غول فرحات، مدخل للتسيير، مرجع سابق، ص 15.

## 2- خصائص التسيير

- توفر التصورات الأولى: لا يمكن للمسير أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو متقدم عليه سواء للمؤسسة في حد ذاتها أو المنظمة لهذا من الضروري أن يرسم له تصور لكل من البديهيّات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة ولو إطلاع هامشي.<sup>1</sup>

## 2-1. توفر الاستراتيجية :

تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنّها توفر المرور إلى الهدف بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة كثيرا ما تعتقد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكونه مضبوطة علميا أي محددة الوقوع باستعمال احتمالات علمية مدروسة.

## 2-2. توفر التخطيط :

نعني به رسم استراتيجية العوامل و الفروع التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا بوضع مخطط يتعامل مع جميع الموجودات كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات ضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات)

## 2-3. معرفة السياسة العامة:

لا يمكن لأيّ مسير داخل المنظمة أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها الإدارة كنظام تسيير شمولي وخاصة ما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام.

## 2-4. الروح الاتصالية:

لا يزال المسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أنّ إمكانية التواصل مع الآخرين تعدّ من الضروريات الملحة لتسيير ذلك كما تضمن انتقال المعلومات عبر المستويات الرسميّة وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي أو الاتصال الأفقي.<sup>2</sup>

1 حمّام زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، ص 51.

2 مرجع نفسه، ص 52.

## 3- مستويات التسيير

تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلافات مستويات التسيير وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية, وقد صُنّف مختصين التسيير إلى - ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

## 3-1. مستويات التسيير الاستراتيجي :

يُمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية ولهذا فإنّ البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى. فالتسيير في هذا الأخير يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي العالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها ومدى توفر وسائل الأتمان, السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

-وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.

-صياغة الاستراتيجية والرسائل المميّزة للمؤسسة.

-تحقيق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي. وما يميّز القرارات في هذا المستوى ---عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فإنّ التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور واتخاذ القرار.

## 3-2. مستوى التسيير التكتيكي :

يتمثل في الإشراف والتنسيق لدى المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة وتنعصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير العملي وتتمثل مهام المسيرين على وضع الميزانيات وقياس الأداء للمستوى العملي والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل.

**3-3. مستوى التسيير العملي :**

ويتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات, للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية. كما تتعيّن الإشارة إلى أنّ التقدم ساهم بدرجة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى عمليات آلية.<sup>1</sup>

**4- وظائف التسيير الوظائف التسييرية**

-يقول "فايول" أنّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظّم وتصدر الأوامر وتراقب وكان أول من تعرّف إلى الوظائف التسييرية الإدارية وقسمها إلى خمسة مهام أساسية هي:

**4-1 التنظيم:**

وهو عبارة عن تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واختصاصاتهم والتنسيق بينهم حتّى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف وعليه فإنّ التنظيم هو بمثابة الشكل والقالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

**4-2 التوجيه :**

ويقصد به تسهيل وتيسير العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات من طرف المسؤولين إلزامية من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

**4-3 الرقابة :**

وهي إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الانحرافات.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم وتنفيذ الخطة المطلوبة

1محمد رفيق الطيّب, مدخل إلى التسيير, الجزء الأول, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر العاصمة, 1995, ص14-15.

2أ ميمش علي ورزاق العربي, كتاب التحرير الإداري, هيئة التأطير, 2010, ص17.

3علي شريف, الإدارة المعاصرة, د ط, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003, ص365



## 4-4. التنبؤ والتخطيط:

ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت فالتنبؤ هو بدأ العمل للتدخل في المستقبل، فلكي تقوم الإدارة بوضع خطط لا بد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية وإن كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فإنه يكون من السهل جدا وضع الخطط إذا لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة ثم وضع الخطط المعيّنة للوصول إلى الهدف المطلوب أعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأنّ الخطة الموضوعية ستصل حتما إلى الهدف.<sup>1</sup>

## 5- أدوار المسيرين:

- يؤدي المسيرون أدوارا عدة تتفاوت أهميتها مع تفاوت تشعبات العمليات الإدارية وتشابكها فهم يكتسبون مكانتهم التنظيمية والاجتماعية من امتلاكهم السلطة على منظماتهم وهم في المقابل مسؤولون ومعرضون للمسائلة عن النتائج النهائية وهم بهذه المكانة في وضع يتطلب منهم إقامة العديد من العلاقات داخل منظماتهم وخارجها وتنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة أنواع منها:

## 5-1 أدوار المواجهة الشخصية:

وتنقسم إلى ثلاث أدوار: (الدور الرمزي - القيادي والاتصالي). فالمسير يحكم منصبه ولا بد أن يقوم ببعض الأدوار ذات الطبيعة الرمزية مثلا: عندما يقوم بمشاركة أحد العملاء الكبار على الغذاء فهو يقوم بأحد أدواره الرمزية والمسير يحكم إشرافه على المنظمة يقوم بحفز المرؤوسين و تشجيعهم على التوفيق بين حاجياتهم وأهداف المنظمة وهو بهذا العمل يقوم بدوره القيادي وعندما يقوم المسير بإجراء بعض الاتصالات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراته فهو يقوم بدوره الاتصالي.<sup>2</sup>

## 5-2 الأدوار الإعلامية:

وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أدوار (دور الباحث - دور الوسيط - ودور المحدث فالمسير يحكم أدوار المواجهة الشخصية يكون قادرا على تكوين مركز المعلومات، يساعد على القيام بالأدوار الإعلامية فهو كباحث يتولى دراسة البيئة باحثا على المعلومات ويطرح الأسئلة ويتلقى إجابات عليها ممن يتصل بهم خارج وداخل المنظمة

1 إبراهيم بن علمي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، (سير ذاتية وإسهامات عملية علمية)، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2008، د، ط، ص، 42.

2 عبد الرزاق ابن الحبيب، تسيير و إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 ص 103.

.وباعتباره وسيطا إعلاميا يقوم بإرسالها إلى مرؤوسيه لاستخدامها في مستوياتهم وأخيرا فهو كمتحدث يقوم بالحديث نيابة عن المنظمة أو الإدارة التي يديها.<sup>1</sup>

### 5-3. الأدوار القرارية:

وتنقسم إلى أربعة أدوار هي: (أدوار المخاطرة - أدوار المواجهة - أدوار التخصص و أدوار التفاوض). فالمسيّر كالمخاطر يسعى إلى الارتقاء بالمنظمة التي تتولى إدارتها كما يقوم بإدخال التعديلات لكي تتأقلم مع ظروف البيئة السائدة. أما أدوار المواجهة فهي على عكس أدوار المخاطرة حيث يقوم المسيّر بأخذ زمام المبادرة بتعديل المنظمة اختياريا لكي تتأقلم مع التغيير، أما كونه مواجهها فإنه يضطر إلى الاستجابة إجباريا لما يحدث من تغيرات خارج نطاق سيطرته.

### 5-4. الأدوار التخصيية:

فهي تشير إلى قيامه بمسؤولية تخصيص الموارد المتاحة على المراكز المختلفة في المنظمة، وأخيرا فهو كمفاوض يقتضي الكثير من الوقت للفصل في الخلافات التي تنشأ داخل المنظمة وتتصف هذه الأدوار جميعا بالوحدة والتتابع وبالرغم من ذلك فهذه الأدوار يمارسها المسيرون بدرجات مختلفة.<sup>2</sup>

## 6- أساليب التسيير

أسلوب التسيير التشاركي: ويقصد به "غراب" بأنه نوعية السلوك و القدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير و التي يمكنه من حسب تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء للأحرين في التنظيم الذي يرأسه، و يعتبر نوع متقدم في الفكر الإداري ويشبه نظرية الإدارة بالأهداف و نموذج الياباني في التسيير الذي يركز على ضرورة أن يكون القرار جماعي و يقوم على الثقة بين المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و إتاحة الفرص لمبادرتهم.

### 6-1 أسلوب القيادة الموقفة:

تتبر من النظريات القيادة حيث قام العالم "فيدلر" بوضع هذه النظرية و اعتبرها المفكرون بنظرية السمات و سلوك القيادة غير كافية لتحليل فعالية القيادة وتمثل الفكرة من منطلق إن القائد الناجح هو القائد الذي يتمكن من تغيير اسلوبه وتكيفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت معيّن لمعالجة موقف محدد.

1عبد الرزاق ابن الحبيب، نفس المرجع السابق، ص 103.

2نفس الرج، ص 104.

## 6-2 أسلوب القيادة التحويلية :

يشير "كانت" «أن القيادة التحويلية هي نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطهم وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة .

في حين عرفها "روش" بأنها قدرة القائد على التأثير في قيم و اتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معها او من خلالها من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها<sup>1</sup>.

## 7- نظريات التسيير

تمثل شكلا من أشكال التطور الفكري الإداري الحديث المبني على نظريات رئيسية التي تقوم عليها علم الإدارة من بينها النظريات الكلاسيكية و النظريات الحديثة .

## 7-1 النظريات التسيير الكلاسيكية:

تمثل في :النظرية التaylorية (الإدارة العلمية ) :يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور و بنسلو رائد مدرسة الإدارة العلمية 1856-1915 وضع مجموعة مبادئ لتشكيل الإدارة العلمية منها :

- تحقيق أقصى إنتاجية للأفراد والآلات .

- تولي الإدارة إهتماما بحسن إختيار العاملين و تدريبهم .

- تحقيق الإنسجام في العمل الجماعي بدلا من النزاع.

- تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين .

- تحديد المسؤولية بين الإدارة و العاملين .

1حجالي كريمة ،أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء السمات الشخصية نمط (أ.ب) لدى عمال مؤسسة سونطراك ،رسالة تخرج لنيل الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ،جامعة وهران ،2016،ص 37،47

## 7-2 نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت هذه المدرسة على المهندس الفرنسي "هنري فايول" وقد إنصب إهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: أنشطة فنية، أنشطة تجارية، مالية، محاسبية، و أنشطة إدارية، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمسة وظائف إدارية منها: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

و إعتبر فايول أن النشاط الإداري متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى و يعتبر عنصرا مهما للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة .

## 7-3 النظريات الحديثة:

أ- مدرسة العلاقات الانسانية: يعتبر "إلتون مايو" و زملائه من الرواد الأوائل لهذه المدرسة أكدوا أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج بدراسة السلوك الإنساني و معرفته بالدراسة و البحث و قد رأى مايو: أن معالجة المشكلات يتم عن طريق الإهتمام بالموارد البشري. فإن مدرسة العلاقات الإنسانية و لت أهمية بالغة للجوانب النفسية و الإجتماعية في العلاقات الصناعية من منطلق أن للفرد قيما و معتقدات و عواطف لها أثر في الكفاية الإنتاجية .

ب- المدرسة السلوكية: يعتبر "ماسلو أبراهام" من رواد النظرية السلوكية 1954، على وجه الخصوص تعتبر من أهم المراكز في المنهج السلوكي، و فكر علم النفس الإنساني .

يعتقد "ماسلو" أن الكائن البشري محفز بواسطة عدد من الأساسيات المتنوعة و غير القابلة للتغيير و تكون وراثية و غريزية في الأصل. وقد إعتقد أن هذه الإحتياجات يمكن إكتشافها بشكل عام و يرغب فيها حسب الترتيب الهرمي و أغلب الإحتياجات الأساسية هي إحتياجات جسمية مثل :

- الحاجة إلى الطعام و الأكسجين والسوائل و يعتقد أنها حوافز معنوية قوية إن لم يتم إشباعها طغى على تأثيرها سلوك الإنسان.<sup>1</sup>

1- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خاورزم العلمية، ناشرون مكاتب، 2005، 1426، بدون طبعة، د ن، ص 20.

## خلاصة:

من خلال عرضنا لمفاهيم التسيير، وظائفه وأهدافه، وكذلك التراث النظري المتعلق بدراسة التسيير، نستنتج أن مفهوم مركزي في دراسات المؤسسة، وهو متغير رئيسي في إدارة وتنظيم المؤسسات المعاصرة، لذبك يكتسي التسيير أهمية في البحوث الإدارية والاجتماعية، من خلال التركيز على دراسة أساليبه ووظائفه وعلى مدى إلزامية المسير داخل المنظمة بمختلف أدوارها، ومحاولة معرفة أساليب التسيير الفعالة لتحقيق أهداف الخطط والإستراتيجيات، ولتحقيق الغاية أو القيمة المادية للمؤسسة والقيمة المعنوية للعامل.

## الفصل الثالث : الرأس المال البشري

تمهيد

- 1- مفهوم الرأس المال البشري
- 2- الاهتمام التاريخي برأس المال البشري
- 3- خصائص الرأس المال البشري
- 4- مكونات الرأس المال البشري
- 5- أهمية الرأس المال البشري
- 6- ابعاد الرأس المال البشري
- 7- النظريات المفسرة لرأس المال البشري

خلاصة



## تمهيد

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري وكفاءاتها فردية و الجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها الى تطبيقات تحقق أداء المميز.

## 1- مفهوم رأس المال البشري

قبل القرن الماضي في دراسة المؤسسة او التخطيط الإقتصادي اقتصر اهتمام على اعتبار رأس المال المادي باعتباره أساسيا للنمو والتنمية الاقتصادية , ومع تطور المجتمعات وأساليب وطرق الإنتاج، تطورت المفاهيم الاقتصادية وظهرت أهمية رأس المال البشري باعتباره حجر الأساس في كل عملية تنمية لكونه المسيطر على رأس المال المادي هذا ما دفع إلى زيادة اهتمام بتنميته ليواكب هذا التطورات وليكون قادرا على الإيفاء بمتطلبات التنمية المستدامة , لهذا نجد هناك العديد من التعاريف التي تعرضت لهذا المفهوم فيما يلي نذكر أهمها.

### - التعريف الأول: Theodor and schultz

رأس المال البشري على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.<sup>1</sup>

### - التعريف الثاني: Malhorta :

هو قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومة والذكاء و الخبرة وتؤثر في زيادة القمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

### - التعريف الثالث: Fitzenz

يرى بأن رأس المال البشري يمثل الخبرات و المهارات و المعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج, والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.<sup>2</sup>

### - التعريف الرابع: Kemdrick لقد اعطى كنيديك تعريف

أكثرنا تحديدا لرأس المال البشري غير المادي او غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم و البحوث و التدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.<sup>3</sup>

### - التعريف الخامس:

ومن بين التعاريف أيضا التي أشارت إلى رأس المال البشري من الجانب التنظيمي ما قدمه Charlence Rowena حيث عرفه بأنه المهارات الجماعية و القدرات و الخبرات التي يكتشفها الأفراد العاملين خلال مدة خدمتهم.<sup>4</sup>

1 راوية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية 2005 ص56

2 أبو الروس , محمد طلال , دور رأس المال البشري في تنجيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة , غزة الجامعة الإسلامية 2015 ص30

3 عدد المطلب ديفار, دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (مذكرة دكتوراة في علوم التسيير جامعة محمد

بوضياف, كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المسيلة, 2016-2017 ص42

4 Richard l'Defet and Dorothy Morcicundestandingmanagement , the thamson corporation sthe Edition USA 2006P326

## التعريف الإجرائي:

الرأس المال البشري ومن خلال ما سبق يتضح لنا بان الرأس المال البشري هو الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الافراد.

## 2- الإهتمام التاريخي برأس المال البشري

بدأ إستخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين وهذا ما تؤكده كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964 وهناك من يعد بديهيات الإهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث سنة 1776 في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثيرات مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجود المخرجات وطالين بأن تحدد الأجور ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيراً إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة.<sup>1</sup>

وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة وتعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها بالإضافة إلى قيمة هذه المهارات في حداتها.<sup>2</sup>

إن مصطلح رأس المال البشري (Humam Capital) والذي يرمز له اختصاراً (HC) قد تم تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة وذلك في كتابات تيودور شولتز 1960 الذي اقترح ضرورة التعليم بوضعه استثماراً في الإنسان كونه يصبح جزءاً من المتلقي له منذ بداية القرن العشرين وعد الاقتصادى المعروف (Marchal Alfred) البشر رأس مال مهم يبغي استثماراً للأمن قابليته وطاقاته ومهاراته المتنوعة ومعارفه في الاكتشاف و التحليل والإبداع كحال رأس المال المادي وهذا ما دفع فيما بعد بالكثير من الفكرين أمثال تيودور شولتز 1961 أن يطلق عليه تسمية رأس المال البشري المجتمعي والذي مثلاه على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية<sup>3</sup>

1 Gary André (2003) l'immatériel commaissance valeur et capital paris Edition galité.

2 فلية فاروق عبده اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وقد اتجاهاً تحديثية ط2 المسيرة للنشر و التوزيع الاردن 2003 ص23

3 العنتري سعد دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال مجلة دنانير جامعة بغداد العدد 8 -2016 . ص389

## 3- خصائص رأس المال البشري:

## 3-1. يتميز رأس المال البشري ب

- رأس مال غير ملموس
- من الصعوبة قياسه بدقة
- سريع الزوال والفقدان
- يتزايد بالاستعمال
- يمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وعمليات مختلفة في نفس الوقت يتجسد أشخاص لديهم
- الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المنظمة.

## 3-2. كما ذكر الرشدان جملة من خصائص رأس المال البشري وهي:

- إن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه المرجع<sup>1</sup>
- لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا.<sup>2</sup>
- ومن بين خصائص رأس المال البشري نجد أنه أيضا يشمل المرونة القدرة على التعلم السريع التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم الاعتماد على الذات.

1حسية بن عمار, تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستيرمتتوري, قسنطينة, الجزائر 2009ص18

2الرشدان عبدالله في اقتصاديات التعليم دار وائل للنشر والتوزيع الأردن2005ص83

## 3-3. يقترح كل من ماكر يجور وتويدو باش نموذجاً جديداً لرأس المال البشري:

يقوم هذا النموذج على إبراز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصادي التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل.<sup>1</sup>

ويظهر هذا النموذج فيما يلي:

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

## 4- مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من جملة المكونات أهمها:

## 4-1. المعرفة:

وهي مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والمعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم<sup>2</sup>

## 4-2. المهارات والقدرات:

القدرة وهي طاقة وإستعداد هام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له إكتسابها أما المهارة فهي استعداد خاصة أقل تحديداً متدرجة ومنتصلة تصل الى درجة السرعة والإتقان في العمل وإستعداد لإكتساب شيء معين فالهارة إستعداد او طاقة تساعد في إمتلاك القدرة.<sup>3</sup>

1دهان محمد، الاستثمار التعليمي في خصائص رأس المال البشري، مقارنة النظرية، ودرسته تقييمية لحالة الجزائر، رسالة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر

2نادية براهمي، دور الجامعة في التنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الاستراتيجية كتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص10

3أبو الروس محمد طلال، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، غزة الجامعة الإسلامية، 2015، ص33

## 4-3. الخبرات:

ومن مختلف التجارب والخبرات العملية والعلمية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة أو الخبرات في أمور الحياة بشكل عام وكلاهما ذو أهمية كبيرة وعلى الإنسان أن يوازن بين الأمور للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منها.

## 4-4 المؤهلات:

إكتسبت المؤهلات العلمية والمهنية أهمية في التطوير وتحسين رأس المال البشري في عدة إتجاهات، من حيث تطوير المعارف وإكتساب المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.<sup>1</sup>

## 4-5 الإبداع والابتكار :

الإبداع هو " أفكار تتصف بأنها جديدة او مقيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال جديدة.<sup>2</sup>

بينما يعرف الابتكار :على أنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع وهو عملية تصور و تنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل معين ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة أو تعبيرها مهما في أسلوب عمل تقليدي أو عدول عنه.<sup>3</sup>

## 4-6 التعاون والعمل في الفريق :

تعتبر فرق العمل على أنها جماعة تمتلك أعضائها مهارات مكملة لبعض البعض ويلتزمون بعدد من أهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها بحيث تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية تطور أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة وبالتالي فإن عملية التطوير فرق العمل تفضل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها الي النجاح و التميز.<sup>4</sup>

1 أبو الروس محمد طلال مرجع سابق ص 32-33

2 أحمد جودة محفوظ، إدارة الموارد البشرية دار وائل، للنشر الأردن 2010ص312

3 أبو الروس مرجع سابق 2015ص34

4-نادية ابراهيمي مرجع سابق ص11

## 5- أهمية الرأس المال البشري

لقد أكد الاقتصاديون فيما مضى أنا الأفراد هم جزء من ثروة الأمم، وأكدوا أن طاقة إنتاج الأفراد أكبر من الموارد الأخرى وللتأكد من أهمية رأس المال البشري قام Abramovtzt1993 بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، والنتيجة التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة أن التقدم التكنولوجي كان متحيزاً بشدة إلى استخدام رأس المال المادي، أما في القرن العشرين تحول هذا التحفيز إلى استخدام رأس المال البشري، وهذا التحيز ساعد في نمو الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

5-1- يمكن للموارد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النقط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ.

5-2- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

5-3- الكفاءة البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته ووظيفته إنتاجاته.

5-4- يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل.

5-5- يعتبر رأس المال البشري من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات وغير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات بالمنظمة التي تملك

1سهاللي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان2004، ص103

رأس المال البشري عنه يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة<sup>1</sup>.

5-6- أنه يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر عنه كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار وإنشاء معرف جديدة لإستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة.

5-7- أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده فهو من الموارد الحرجة والنادرة إذا يصعب تقليده ومحاكاته وهذا يتطلب من المنظمة ضرورة المحافظة عليه والإهتمام به وعدم السماح بخسارته.

5-8- أنه يساعده في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبغها دون وجود أفراد مؤهلين ويمتلكون رأس المال البشري لكن يساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.

5-9- له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال النمو يلي اللازم لبدء مشروعات جديدة<sup>2</sup>.

5-10- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظام وأساليب للإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة<sup>3</sup>.

## 6- أبعاد رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيما من أجل تميمها، وقد اختلف الباحثون في عدد ومسميات هذه المؤشرات .

1 فرعون أحمد محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر، 14.15 أبريل 05

2 ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة إثراء للنشر و التوزيع الأردن 2011ص246.245

3عبد الستار حسين يوسف دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية عمان الأردن 2005 ص 8-9



**6-1 بعد المعارف:** تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى أن قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر.<sup>1</sup>

**6-2 بعد المهارات:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات إلى أن (G.leboterf) أشار بأن المهارة لا تظهر إلى أثناء العمل<sup>2</sup>  
- كما أن لها عدة خصائص أهمها:

- لا تكن المهارات مفيدة للمؤسسة إلى إذا كانت واعية لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها و تطويره  
ومن ثم الاستفادة الدائمة منه

- إن الجسر بين التشغيل و الفرد هو المهارات

-تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو مالا يمكن تحقيقه إلى من خلال ثلاثة

مستويات من المهارات وهي مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط ومستوى التقليد فالفرد إذا كان في موجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كان كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالإضافة على وجود مستوى ثالث هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط<sup>3</sup>.

### 6-3 بعد الخبرات:

تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقا (وظائف سابقة) ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعداد لتبادل المعارف مع بعضهم لبعض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> م لطيف عبد الرضا، عطية رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10، العدد3، الأردن 2008، ص149

2Guy le boteryconstine les compétences individuelles et collectives édition organisation paris2000/2001p36

<sup>3</sup>إسماعيل حجازي: مساهمة في تطوير أداة لدراسة دور حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر ، بسكرة العدد10 نوفمبر2005، ص402.

## 7- نظريات رأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلى بعد جملة من الأبحاث لمجموعة من المفكرين وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلبس الانتشار الواسع إلى بظهور هذه النظرية حيث تعود الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن 18.

أين برزت فكرة أن لرأس المال البشري دوراً مركزياً في عملية التنمية، لكونه أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية.

## 7-1 نموذج مينسر:

يرجع له الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راح تطبيقها في مجال قياس معدل العائد وبناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات إلى مينسر (1958)

ومنذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح و تطبيق نظرية رأس المال البشري حيث جاءت محاولته إلى قياس التكلفة والمنفعة المترتبة على الاستثمار حيث حدد مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب
  - تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب و التعليم و اعتبارها المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال.
  - تحديد مدي المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب.<sup>2</sup>
- وقد توصل مينسر إلى عدد من الإستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الإستثمار على رأس المال البشري من خلال عملية التدريب أهمها:

1. كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.

1-عدنان سالم قاسم وأخرون أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبرى المشراق الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 22.25أفريل 2013ص756

2ديري زاهد محمد إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال دار كنوز المعرفة الأردن 2004ص05.

2. كلما زاد الإستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء و إستقرار العمال في المنظمة.<sup>1</sup>
3. كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت إحتتمالات حصوله علم مزيد من التدريب في العمل

## 7-2 إسهامات تيودور شولتز (T. Wschultz)

ويعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينيات<sup>2</sup>

حيث لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري ورأى أن حقيقة التنمية تكون عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري وأشار إلى أن المهارات والمعارف للفرد و اعتبرها شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه لأن هذا النوع من الاستثمارات حيث شولتز قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية كما حققه الاستثمار في رأس المال المادي فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن ان يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثا فرضيات أساسية هي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى المخزون المتراكم رأس المال البشري .
- يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقا للإختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.<sup>3</sup>

وقد ركز شولتز في أبحاثه على قياس الزيادة في الإنتاج و ظاهرة التحسن التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة التي أرجعها إلى زيادة الاستثمار الأمريكيين لأموالهم في أنفسهم و اعتبر شولتز أن هذا الاستثمار البشري هو الذي يفسر ما تتميز به ظاهرة النمو الاقتصادي في تلك البلاد وأن مفتاح الاستثمار البشري يمكن في التعليم.<sup>4</sup>

1-حسن راوية، مرجع سابق، 2005، ص78

2محمد إيمان ومحمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري التنمية البشرية في مصر المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين، القاهرة 2000، ص1

3حسن راوية، مرجع سابق، 2005، ص66

4فلية فاروق عبد الله، مرجع سابق، 2003، ص15

واهتم شولتز في هذا المجال على نوعية الأيدي العاملة الماهرة ودورها في عملية التنمية وعندما يكون المجتمع في وضعية تبادل وتغيير مع تحديد وتطور في التعليم من حيث قدرته على بث أفكار جديدة ومهارات متطورة

كما ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارا: لازما للتنمية الموارد البشرية

واعتباره من أشكال رأس المال ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإن لا يمكن بيعه ولا شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة<sup>1</sup>.

### 7-3 إسهامات جاري بيكر: (Garry Becker)

يعد بيكر واحد من أهم وأبرز الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري حيث بدأ بالاهتمام بدارسته الأشكال المختلفة للاستثمار من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصيغة خاصة على التدريب ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الأخرى.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي أو التنظيمي للتدريب فقد فرق بين نوعية من التدريب مما التدريب العام والتدريب المتخصص.<sup>2</sup>

كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري وقد افترض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري ومن أمثله هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد و الاختلافات في الأجور ودرجة الخطر و العرفة.

1 محمود محمد مصطفى، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 2010، ص 07

2 حسن راوية، مرجع سابق، ص 70

وأدرج بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية ومن بين أنواع الاستثمارات يدمر التعليم التدريب في مكان العمل المهجرة البحث عن المعلومات حول الأسعار (المنافسة) والصحة.<sup>1</sup>

### خلاصة:

وفي الأخير نستنتج بأن الرأس المال البشري من المفاهيم التي لاقت رواجاً في الآونة الأخيرة وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تطوير اقتصاد المؤسسات العالمية المعاصرة، كما النقاش حوله لا يقتصر على علم محدد بل هو من صميم اهتمامات العديد من العلوم الاجتماعية والإقتصاد والتربية وحتى السياسة، حيث أصبح الرهان على تنمية قدرات المورد البشري ودعم الفكر الإبداعي والإبتكار كبدائل لمقومات الإقتصاد التقليدية.

<sup>1</sup>أبو الروس، مرجع سابق، ص39.

## الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية لدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- ادوات جمع البيانات
- 4- عينة الدراسة

خلاصة

## تمهيد:

بعد معالجة إشكالية البحث في الجزء النظري، قمنا بتجسيد ما توصلنا عليه في الجزء التطبيقي وذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة نفضال بتيارت مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع كمحاولة منا لدراسة كيفية تنمية الرأس المال البشري داخل المؤسسة والدور الذي تلعبه الأساليب التسييرية.

كما تم التطرق في هذا الجانب إلى تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني والزماني والبشري " والتي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد منهج الدراسة مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تلم بموضوع البحث مع تحديد عينة الدراسة التي تخدم الموضوع.

**1- مجالات الدراسة:**

يتشكل ميدان الدراسات السسيولوجية من عدة مجالات نوضحها كالتالي:

**1-1 المجال المكاني:**

يقصد به المجال الجغرافي أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة نفطال " مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع " لولاية تيارت وهي شركة وطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ، وهي ذات طابع اقتصادي وتجاري رأس ماله الإجمالي يقدر بـ 160 مليار دينار جزائري ، تفرعت عن EN cc بتاريخ 1983/06/05 ، وبدأت أشغالها في 1984/10/17، تختص في المواد البترولية : البنزين بأنواعه والمازوت ، الغاز المميع والمواد المطاطية ، غاز الميثان والهروبان المنزلي والصناعي . مستوى نشاطها على كامل التراب الوطني.

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر ما يلي :

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل المواد البترولية عبر الولاية.
- السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ووحدات النقل التابعة لممتلكاتها
- مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.

**1-2 المجال الزمني:**

ويقصد به الوقت الذي تستغرقه هذه الدراسة، حيث بدأت فترة التربص في المؤسسة من : 2023/04/16 إلى 2023/05/31.

**1-3 المجال البشري:**

وهو المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية ، حيث تضم مؤسسة نفطال لبيع الغاز والبتروال المميع تيارت 460 (عامل العدد الإجمالي للعمال)



وتم تطبيق هذه الدراسة على 70 عامل دائمون فيها ، حيث قمنا بأخذ 57%

$$\frac{70 \times 57}{100} = 39 \sim 40$$

## 2- منهج الدراسة :

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة من دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة مشكلة البحث ويعرف ريمون بودون<sup>1</sup> المنهج بأنه: «مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة ، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها السيسولوجيا والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الواقع المدرس».

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الكمي ، ويمكن تعريفه بأنه ذلك المنهج الذي يستخدم الأرقام كرموز يمكن من خلالها معرفة الظاهرة موضوع البحث.<sup>2</sup>

وما دفعنا لاختيار هذا المنهج هو دراسة أبعاد الأساليب البشرية المعتمدة في مؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع لولاية تيارت ، وكيفية تأثيرها على بيئة الراس المال البشري والتحقق من فرضيات الدراسة ميدانياً.

## 3- أدوات جمع البيانات:

لجمع هذه المعلومات اعتمدنا أداتين اثنتين وهما الملاحظة والاستمارة.

**3-1 الملاحظة:** تعتبر الخطوة الأولى في البحث العلمي ، وهي من أهم الخطوات في هذا البحث وذلك من أجل توصل الباحث إلى الحقائق وتمكنه من صياغة فرضياته ونظرياته.<sup>3</sup>

1 ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، ط4، 1988، ص 150-151.

2 محمد ابراهيم، مقاطعة في الارشاد النفسي، مكتبة الاخوة المصرية، مصر، 2016، دط، ص 220.

3 سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 275.

كما تعرف أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منتظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغير والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>1</sup>

وقد ساعدتنا الملاحظة البسيطة في التعرف على ميدان الدراسة: مؤسسة نפטال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت، من خلال التعرف على جميع هياكل ومصالح العمل بالمؤسسة، وملاحظة تصرف العاملين ودراسة علاقتهم مع بعضهم البعض ومن بين أهم الجوانب التي ركزت انتباهي عليها:

- المعاملة و الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين
- الاتصالات والمناقشات التي كانت تدور بين الرئيس والمرؤوسين في شؤون العمل
- العمل الجماعي بين العمال في اتخاذ القرارات و في تنفيذ المهام
- الضغوطات المهنية المستمر في العمل.

### 2-3 الاستبيان:

استعملت الاستمارة في جمع البيانات الضرورية التي تقدم موضوع الدراسة الراهنة وهي أداة مفضلة وملائمة للحصول على الحقائق أو المعلومات أو البيانات المرتبطة بحالة معينة أو مشكلة معينة شريطة بنائها بشكل سليم.<sup>2</sup>

حيث تتضمن هذه الدراسة 03 محاور مرتبطة بفرضية الدراسة وهي:

- المحور الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة
- المحور الثاني : دور الأساليب التسييرية في تنمية الرأس المال البشري.
- المحور الثالث : التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات انتاجية الفرد

1 عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، دط، ص 125..

2 بلقاسم سلاطية، حسن الهلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 118.

## 4- عينة الدراسة

وفي كل دراسة ميدانية على الباحث أن يختار عينة والتي تعبر عن المجتمع الكلي الذي يريد دراسته، حيث تعد العينة إحدى العائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها تسمح في حالات كثيرة بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس للوقت والموارد البشرية ولاقتصادية دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع لمراد معرفته.<sup>1</sup>

وفي إطار هذا البحث اعتمدنا على العينة القصدية التي يستخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار حرا يبنى على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من حصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.<sup>2</sup>

## 4-1 مبررات اختيارنا لهذه العينة:

- عدم توفر قاعدة السحب.
- عدم تواجد العمال بصفة دائمة بالمؤسسة.
- ضيق لوقت

1 وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 67.

2 وائل عبد الرحمان التل - مرجع سابق ص 44

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا توضيح اجراءات ومراحل الدراسة الميدانية، حيث تعرفنا على مؤسسة نפטال بتيارت مقاطعة بيع البترول والغاز المميع، حيث تطرقنا إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة حيث ركزت الدراسة على أهم الاختبارات التي مرت بها هذه المرحلة لاختيار المنهج والأدوات التي تسمح لنا بتحصيل أكبر قدر من المعطيات حيث تم استخدام المنهج الكمي مع أداتي الملاحظة والاستمارة .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشه نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض وتحليل النتائج
- 2- مناقشات وتفسير النتائج
- 3- مناقشه نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 4- النتائج العامة للدراسة

خاتمة

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول الأولى إلى الجانب النظري والإجراءات المنهجية للدراسة يتم في هذا الفصل التطلع بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت عن مجتمع البحث وذلك من خلال التعرف على آراء واجابات العينة المدروسة والمتحصل عليها من خلال الاستمارة وذلك بترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية في سبيل التحقق من ذلك قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل البيانات ومناقشتها وتحليل نتائجها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولا إلى صياغة النتيجة العامة للدراسة.

## 1- عرض وتحليل النتائج:

## المحور الاول: البيانات الشخصية

## جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	68.3%
أنثى	13	31.7%
المجموع	41	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور 68.3 من مجتمع البحث الكلي وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث قدرت 31.7% من مجتمع البحث الكلي

ويمكن تفسير هذا الفرق في النسبة المئوية بأن مؤسسة نفضال تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث وذلك نظرا لنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة حيث لاحظنا أن الإناث يعملن في المناصب الإدارية أما الذكور فينحصر عملهم في إطار الأمن وسائقي الشاحنات وتوزيع المواد المنتجة الى الفروع التابعة للمؤسسة ونسبه منهم يشتغلون مناصب إدارية

## جدول رقم (2) يبين تغير السن

السن	تكرار	النسبة المئوية
من 20 - 25	4	9.8%
من 25 - 30	6	14.6%
من 30 - 35	5	12.2%
من 35 - 40	8	19.5%
من 40 - 45	8	19.5%
من 45 - 50	3	7.3%
من 50 - 55	7	17.1%
المجموع	41	100%

تشير نتائج الجدول اعلاه ان الفئة العمرية من 35 - 40 ومن 40 - 45 من الفئة الغالبة للعينة والتي تقدر ب 19.5 ثم تليها مباشرة فئة 50 - 55 المقدرة ب 17,1% ثم 25 - 35 والتي قدرت ب 14.6 ثم الفئة 30 - 35 والتي تقدر ب 12.2% ثم فيها 20 - 25 والتي قدرت ب 9.8% ثم فئة 45 - 50 والتي قدرت ب 7.3%

-من خلال نتائج الجدول نستنتج أن كل من عمال مؤشر تتراوح أعمارهم ما بين 35 الى 55 سنه فأكثر وهذا يدل على أن لهم فترة طويلة في مجال العمل في هذه المؤسسة وأن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل.

### جدول رقم (3) يوضح المستوى الدراسي

النسبة المئوية	تكرار	يوضح المستوى الدراسي لأفراد العينة
2.4%	1	ابتدائي
2.4%	1	متوسط
24.4%	10	ثانوي
70.7%	29	جامعي
100%	41	المجموع

حسب الإحصاءات الرقمية في الجدول اعلاه يتضح أن نسبة 70.7% هم جامعيين وهي أعلى نسبة تليها 24.4% مستواهم التعليمي ثانوي ثم نسبة 2.4% من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي وهم اقل نسبة

-نلاحظ من خلال هذه الإحصاءات ان مؤسسة نفضال تمتلك قوه عماليه ذات مستوى عالي لأن طبيعة عمل المؤسسة يحتاج إلى عمال ذوي اختصاص.



## الجدول رقم (4) يوضح سنوات الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	تكرار	يوضح الأقدمية في المؤسسة
22%	9	أقل من 5 سنوات
48.8%	20	من 5 - 10 سنوات
29.3%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	41	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اكبر نسبة هي الفئة من خمسة الى 10 سنوات بنسبة 48.8 تليها فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 29.3 في حين بلغت الفئة اقل من خمس سنوات اقل نسبه تقدر ب 22% ومنه يمكن ان نقول ان المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الاقدمية وهذا ما يضمن تحقيق مستوى افضل من الاداء ومستوى عالي من الولاء لها.

## الجدول رقم (5) يوضح مكان الإقامة

النسبة المئوية	تكرار	مكان الإقامة
92.7%	38	منطقة حضرية
7.3%	2	منطقة ريفية
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة العمال المقيمين بالمنطقة الحضرية تقدر ب 92.7 % وبالنسبة للمقيمين بالمنطقة الريفية تقدر 7.3%

من هنا نستنتج من نتائج الجدول أن نسبة العمال المقيمين بالمنطقة الحضرية ضغط على نسبة العمال حيث أن المؤسسة تستقطب أكثر العمال المقيمين بالمنطقة الحضرية من أجل تحقيق أهداف أكبر واكتساب وقت ومساعدته العامل على احترام القواعد الإدارية المسطرة عليه.

## جدول رقم (6) يوضح نوع الوظيفة التي يشغلها افراد العينة

النسبة المئوية	تكرار	يوضح نوع الوظيفة التي يشغلها افراد العينة
36.6%	15	إطار
36.6%	15	عون تحكم
26.8%	11	عون تنفيذ
100%	41	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأكثر من المبحوثين 36.6 % يمثلون إطارات وأعاون تحكم ثم نسبه اعوان تنفذ المقدرة ب 26.8%

ومن خلال نتائج الجدول يتضح ان المؤسسة تعتمد على عمال الإدارة (الاطارات) وأعاون التحكم باعتبارهم قائمين على السير الحسن لها ومسؤولين عن الاستراتيجيات المتعلقة بكل جوانبها من أجل ضبطه في حي نجد ان أعوان التنفيذ لهم دور هام في تسهيل العمل.

## الجدول رقم(7) يوضح توزيع الحالة العائلية

النسبة المئوية	تكرار	الحالة العائلية
31.7%	13	أعزب
63.4%	26	متزوج
2.4%	1	مطلق
2.4%	1	أرمل
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ارتفاع نسبه المتزوجين والتي تمثل 63.4 % تليها نسبه فئه العزاب ب 31.7 % يليها فئه المطلقين والارامل بالنسبة 2.4% وهي اقل نسبه

- نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة المتزوجين مرتفعة ويعني هذا ان المؤسسة تساعد الشباب على بناء حياتهم الاجتماعية وهذا راجع إلى تقاطعهم أجر يسمح لهم في بناء حياتهم ومساهمة المؤسسة في تحسين المستوى

المعيشي والمكان التي يحظون بها من خلال انتساب إلى مؤسسة اقتصادية في حين نجد فئة العزاب الذين يسعون أيضا إلى بناء حياتهم ورغبتهم الشخصية في زيادة معارفهم ومهاراتهم إضافة إلى السعي لتحقيق طموحاتهم.

### المحور الثاني: دور الاساليب التسييرية في تنمية الراس المال البشري

#### الجدول رقم (8) يمثل الاساليب التسييرية التي تعتمد المؤسسة في تحقيق اهدافها

النسبة المئوية	تكرار	الاساليب التسييرية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها
85.4%	35	التشاركية
4.9%	2	الفردية
9.8%	4	التسلطية
100%	41	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 85.4% من المبحوثين صرحوا أنه توجد أساليب تشاركية تعتمد المؤسسة في تحقيق اهدافها في حين نجد نسبة 9.8% من المبحوثين صرحوا أنه توجد أساليب تسلطية معتمدة من طرف المؤسسة في تحقيق اهدافها بينما صرحت نسبة 4.9% من المبحوثين أساليب فردية تعتمد المؤسسة في تحقيق هدفها

-لأجل تحقيق أهدافها وكسب ثقة عمالها والرفع مستوى أئهم في العمل ويرجع ذلك لاستخدام المؤسسة لأساليب متقدمة.

#### الجدول رقم (9) يمثل الطريقة الانسب لتأدية الوظيفة

النسبة المئوية	تكرار	انسب طريقة تساعد في تأدية الوظيفة
22%	9	العمل الفردي
34.1%	14	العمل الجماعي
43.9%	18	كلاهما معا
100%	41	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 43.9% من افراد العينة صرحوا ان العمل الفردي والعمل الجماعي بمعنى (كلاهما معا) يساعد على تأدية الوظيفة بينما صرحت نسبة 34.1% من المبحوثين أن العمل الجماعي هو الأساس لتأدية الوظيفة تليها نسبة 22% من المبحوثين الفرض هو الأنسب لتأدية الوظيفة ومن هنا استنتج بأن الطريقة الأنسب لتأدية الوظيفة على اكمل وجه هو الاعتماد على الجهود الفردي والجماعي من أجل تخفيف الضغط البدني والذهني في نفس الوقت والتقليل من الجهد لأن العلاقة الإنسانية الأخوية يسودها التعاون والتضامن والتشاور والصدق والإخلاص بين المسؤولين والعاملين في بيئة العمل الداخلية.

### الجدول رقم(10) يمثل القوانين داخل المؤسسة المساعدة على الاداء الجيد

القوانين داخل المؤسسة المساعدة على الاداء الجيد	تكرار	النسبة المئوية
نعم	38	92.7%
لا	3	7.3%
المجموع	41	100%

من خلال نتائج موضحة في الجدول نلاحظ ان نسبة 92.7% من المبحوثين صرحوا بأن القوانين داخل المؤسسة المساعدة على الأداء الجيد لدى العمال بينما صرحت نسبة 7.3% من العمال القوانين داخل المؤسسة لا تساعد على الأداء الجيد لدى العمال نفعال ومنه نستنتج المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة نفعال تولي القوانين الأهمية كبيره من أجل مساعدة العمال على الأداء الجيد.

### الجدول (11) يمثل المسؤول المسير الذي يعتمد عليه داخل مؤسسة

السن يمثل المسؤول المسير الذي يعتمد عليه داخل مؤسسة	تكرار	النسبة المئوية
قاعدي	3	7.4%
أوسط	19	46.3%
إدارة	19	43.3%
المجموع	41	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان نسبة 46.3 من المبحوثين صرحوا ان المسير الذي يعتمد عليه داخل المؤسسة هو والإدارة العليا ولاحظنا تساوي في النسب حيث صرح نسبة 46.3% من افراد العينة ان المسير الاول يعتمد عليه كذلك داخل المؤسسة بينما صرحت نسبة 7.3% من المبحوثين ان المسير هو الذي يعتمد عليه داخل المؤسسة هو المسير القاعدي

-ومنه فإن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اراء المسير الاوسط في اتخاذ قراراتها التي تخصها الإدارة عليا وذلك راجع إلى اهتمامها بشؤون العمال داخل المؤسسة

### الجدول رقم (12) يمثل كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	تكرار	عملية الرقابة داخل المؤسسة
43.9%	18	رقابة دورية
48.8%	20	رقابة مستمرة
7.3%	3	رقابة فجائية
100%	41	المجموع

خلال المعطيات الجدول نلاحظ ان على نسبة هي 48.8% من افراد العينة صرحوا بان عملية الرقابة داخل المؤسسة هي رقابة مستمرة تليها نسبة 43.9% من افراد العينة صرحوا ان عملية الرقابة داخل المؤسسة هي رقابة دورية في حين صرح نسبة 7.3% من المبحوثين ان عملية الرقابة داخل المؤسسة هي رقابه فجائية

-ومن هنا نستنتج بأن الرقابة الإدارية الهدف منها هو التأكد من السير الحسن والفعال للعمل وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية

## الجدول رقم (13) يمثل اخذ الإدارة اقتراحات العمال بعين الاعتبار

النسبة المئوية	تكرار	. اخذ الادارة اقتراحات العمال بعين الاعتبار
78%	32	نعم
22%	9	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول اعلاه ان نسبة 78% من أفراد العينة صرحوا أن رؤسائهم يأخذون اقتراحاتهم بعين الاعتبار بينما نسبة 22% من المبحوثين بأن الإدارة لا تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار

-ومن هنا استنتج أن مستوى اهتمام الرؤساء باقتراحاتهم وآراء العاملين يرفع من معنوياتهم وينمي فيهم حب المؤسسة والشعور بالانتماء.

## الجدول رقم (14) القرارات التي يتم اتخاذها في الاخير تتم من طرف

النسبة المئوية	تكرار	القرارات التي يتم اتخاذها في الاخير تتم من طرف
22%	9	إدارة القسم
34%	14	بالإجماع وقبول اراء الجميع
43.9%	18	على مستوى الادارة العليا فقط
100%	41	المجموع

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 43.9% من افراد العينة صرحوا ان القرارات التي يتم اتخاذها في الاخير تتم على مستوى الإدارة العليا فقط وتليها نسبة 34% من آخر العينة صرحوا بأن القرارات التي تم

اتخاذها في الاخير تتم بالأجماع والقبول اراء الجميع في حين صرح نسبة 22% من خلال افراد العينة بان افراد بان القرارات التي يتم اتخاذها تتم من طرف اداره القسم.

يمكن تفسير هذه النتائج بان مؤسسه نفضال تتخذ قراراتها في الأخير على مستوى الإدارة العليا كما أنها تأخذ بعين الاعتبار اراء عمالها.

### الجدول رقم (15) يمثل الاسس التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء سياستها المستقبلية

النسبة المئوية	تكرار	على أي اساس تعتمد المؤسسة ببناء سياستها المستقبلية
63.4%	26	التخطيط
31.7%	13	المبادرة والمساهمات من طرف اطارات المؤسسة
4.9%	2	الانفتاح على الافكار الجديدة من طرف كفاءتها
100%	41	المجموع

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتضح لنا أن نسبة 63.4% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد في بناء سياستها المستقبلية على أساس تخطيط يليها نسبة 31.7% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في بناء سياستها المستقبلية على أساس المبادرة والمساهمة من طرف اطارات المؤسسة في حين صرحها نسبة 4.9% من افراد العينة بان المؤسسة تعتمد في بناء سياستها المستقبلية على أساس الانفتاح على الأفكار الجديدة من طرف كفاءتها.

ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تعتمد في بناء سياستها المستقبلية على أساس التخطيط من أجل الوصول إلى أهدافها

### الجدول رقم (16) يمثل توفير المؤسسة الوسائل والاساليب التكنولوجية المتطورة من اجل مساعدة العمال

النسبة المئوية	تكرار	يمثل توفير المؤسسة الوسائل والاساليب التكنولوجية المتطورة من اجل مساعدة العمال
80.5%	33	نعم
19.5%	8	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة 80.5% من افراد العينة صرحوا بان المؤسسة لا توفر لهم الوسائل والاساليب التكنولوجية تليها نسبة 19.5% من افراد العينة صرحوا بان المؤسسة لا توفر لهم الوسائل واساليب التكنولوجيا

ويمكن تفسير هذه النتائج بان مؤسسه نفعال تحرص على مواكبه التطور التكنولوجي وتوفير الوقت والجهد لعمالها

### المحور الثالث: التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات انتاجيه الفرد

### الجدول رقم (17) يمثل التركيز على العنصر البشري من اجل تحسين مهاراته الانتاجية

النسبة المئوية	تكرار	يمثل التركيز على العنصر البشري من اجل تحسين مهاراته الانتاجية
78%	32	نعم
22%	9	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول اعلاه ان نسبة 78% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تركز على العنصر البشري من أجل تحسين مهاراته الإنتاجية تليها نسبة 22% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تركز على العنصر البشري ولا تحسن من مهاراته الانتاجية.

ويكن تفسي هذه النتائج لأن مؤسسة نفعال تقدر مهارات ونتاجيات عمالها وترکز على تطوير راس مالها البشري



## الجدول رقم (18) يمثل المقاييس التي يتم اعتمادها في التوظيف داخل المؤسسة

النسبة المئوية	تكرار	المقاييس المتخذة في التوظيف داخل المؤسسة
%31.7	13	الكفاءة
%31.7	13	الخبرة
%36.6	15	الشهادة
%100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 36.6% من افراد العينة صرحوا بان المقاييس التي يتم اعتمادها في التوظيف هي الشهادة بينما صرحت نسبة 31.7 % من المبحوثين أن المقاييس التي يتم اعتمادها في التوظيف هي الكفاءة

ولاحظنا تساوي في النسب حيث صرح نسبة 46.3% من افراد العينة أن المقاييس التي يتم اعتمادها في التوظيف داخل المؤسسة هي الخبرة

ومنه نستنتج بأن أهم مقاييس التي يعتمد عليها في التوظيف داخل مؤسسة نفضال هي مقياس الشهادة تاليها الكفاءة والخبرة التي تمثلان عامل مهم كذلك من أجل التوظيف

## الجدول رقم ( 19 ) يتمثل في مهام ووظائف مصلحة الموارد البشرية

النسبة المئوية	تكرار	مهام ووظائف مصلحة الموارد البشرية
%41.65	17	التدريب
%58.5	24	التكوين
%100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58.5% من أفراد العينة صرحوا بأن مهام ووظائف مصلحة الموارد البشرية تتمثل في التكوين يليها نسبة 41.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن نسبة 41,5 من أفراد العينة صرحوا بأن مهام ووظائف مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة

ومنه يتبين لنا أن مؤسسة نفعال تولى أهمية كبيرة لقسم مصلحة الموارد البشرية لأنها المسؤولة على تكوين عمالها واطارها المستقبلية وهذا ما اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال داخل المؤسسة

### الجدول رقم (20) يمثل طموح المؤسسة في تحقيق اهدافها

النسبة المئوية	تكرار	تطمح المؤسسة الى تحقيق اهدافها
63.4%	26	بعيدة المدى
36.6%	15	متوسطة المدى
100%	41	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول اعلاه ان نسبة 63.4 من افراد العينة صرحوا بان المؤسسة تطمح في تحقيق اهداف بعيده المدى يليها نسبة 36.6 بان المؤسسة تطمح في تحقيق اهداف متوسطة المدى ومنه يتضح لنا ان مؤسسة نفعال تسعى من أجل تحقيق طموحها وأهدافها بعيدة المدى ورفع من مستوى المؤسسة

### الجدول رقم (21) يمثل خضوع العمال لدورات تكوينية

النسبة المئوية	تكرار	خضوع العمال لدورات تدريبية
95.1%	39	نعم
4.9%	2	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول عليه أن نسبة 63.4% من المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا لدورات تكوينية تليها نسبة 36.6% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يخضعوا لدورات التكوينية

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقدم دورات تكوينية للعمال من أجل تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة

### الجدول رقم (22) يمثل خضوع العمال لدورات التدريب

النسبة المئوية	تكرار	يمثل خضوع العمال لدورات التدريب
95.1%	39	نعم
4.9%	2	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان نسبة 95.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا لدورات التدريب تليها

نسبة 4.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يخضعوا لدورات تدريبية

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بالعمال وتحرص على تقديم دورات تدريبية ورفع من مستوى انتمائهم وولائهم لها.

### الجدول رقم (23) يمثل تشجيع على طرح الافكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طريقه عمل

#### الموظفين

النسبة المئوية	تكرار	يمثل تشجيع على طرح الافكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طريقه عمل الموظفين
78%	32	نعم
22%	9	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 78 % من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تساعدهم على طرح الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طريقة العمل تليها نسبة 22% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تقدم لهم أي تشجيع من أجل طرح أفكارهم الجيدة التي تتعلق بتحسين طريقة العمل.

ومنه يتضح لنا أن مؤسسة نفضال تحرص على تحفيز العمال على طرح الأفكار الجيدة من أجل تحريك قدراتهم في العمل والرفع من مستوى انتمائهم لها كما أنها تسعى دائما للحفاظ على مواردها البشرية والكفاءات العاملة بها

**الجدول رقم(24) يمثل الاستعداد ورغبة الموظفين لمشاركة خبراتهم ومهاراتهم مع بعضهم البعض**

النسبة المئوية	تكرار	يمثل الاستعداد ورغبة الموظفين لمشاركة خبراتهم ومهاراتهم مع بعضهم البعض
92.7%	38	نعم
7.3%	3	لا
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه ان نسبة 92.7% من المبحوثين صرحوا بأن لهم الرغبة في مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع بعضهم البعض تليها نسبة 7.3% من المبحوثين الذين صرحوا بان لا رغبة لهم في مشاركة خبراتهم ومعارفه

ومنه نستنتج بأنهم المؤسسات نفضال مستعدين لمشاركه خبرتهم وقدراتهم حسب متطلبات العمل من أجل ضمان السير الحسن والفعال للعمل وتحقيق مستوى عالي

**جدول رقم(25) اذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسه اجنبيه اخرى هل تغادر**

النسبة المئوية	تكرار	اذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسه اجنبيه اخرى هل تغادر
73.2%	30	نعم
26.8%	11	لا

المجموع	41	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال معطيات الجدول اعلاه ان نسبة 73.2% من المبحوثين صرحوا بأنهم اذا سمحت لهم الفرصة بالعمل في مؤسسة أجنبية اخرى سيغادرون المؤسسة بينما صرحت 26.8% بأنهم لا يريدون العمل في مؤسسة أجنبية ويفضلون البقاء في مؤسستهم

## 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

### 2-1 حسب البيانات الشخصية:

هدفت دراستنا إلى معرفة الأساليب التسييرية المعتمدة في المؤسسة الجزائرية نفضال تيارت وكيف تساهم في تنمية الرأس المال البشري.

- 1- حيث كان مجتمع الباحث متكون من 28 ذكر و13 أنثى، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة.
- 2- حيث نجد نسبة 19.5% من العمال ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين 35 إلى 40 معا و45 وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل.
- 3- ونجد نسبة 70.7% من أفراد العينة لديها مستوى علمي جامعي وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، والتي تحتاج إلى عمال ذوي اختصاص.
- 4- كذلك نجد نسبة 48.8% من أفراد العينة التحق بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات ومنه فإن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الأقدمية.
- 5- ولدنا نسبة 97.7% من أفراد العينة يقيمون بمنطقة حضرية، من أجل توفير الراحة للعمال.

- 6- لدينا نسبة 36.6% من مجتمع البحث يشغلون منصب إدارة باعتبارهم القائمين على تسيير العمل الحسن لعمل المؤسسة.
- 7- كذلك لدينا 63.4% من أفراد مجتمع البحث هم متزوجون ويرجع ذلك إلى مساهمة المؤسسة في تحسين المستوى المعيشي للعمال.

## 2-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

### الفرضية الأولى: دور الاساليب التسييرية في تنمية الرأس المال البشري

خلصت النتائج الى أن :

- اغلب مجتمع البحث بالنسبة 85.4% ترى بان الأساليب التسييرية التشاركية ان انجح الاساليب التسييرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق اهدافها
- في حين نجد نسبة 43.9% من افراد العينة يرون بان الطريقة الانسب الوظيفة والاعتماد على الجهود الفردي والجماعي من اجل تقييم الجهد
- كذلك نجد نسبة 92.7% من افراد العينة يرون بان المؤسسة تولي القوانين اهمية كبيره من اجل مساعده العمال على الاداء الجيد
- ونجد تشابه في نسبه 46.3% من المجتمع البحث يصرحون بان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اراء المسير الاوسط اتخاذ القرارات التي تخص الإدارة العليا وهنا يبرز دور المسؤول في تخفيف من ضغوطات العمل
- ونجد نسبة 48.8% من مجتمع البحث صرحوا بان عملياته الرقابة داخل المؤسسة هي رقابه مستمرة من اجل التأكد السيد الحسن والفعال للعمل وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية
- كذلك انا جد نسبة 78% من مجتمع البحث صرحوا بان الإدارة تأخذ اقتراحاتهم مع الاعتبار من اجل تعزيز شعور انتمائهم للمؤسسة
- ونجد نسبة 43.9% من مجتمع البحث صرحوا بان القرارات التي يتم اتخاذها في الاخير تتم على مستوى الإدارة العليا لأنها تتمتع بكامل المسؤولية والاستقلالية اتخاذ القرارات

- كذلك نجد نسبة 63.4% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تعتمد في بناء سياستها المستقبلية على اساس التخطيط من اجل الوصول الى اهدافها
- في حين نجد نسبة 80.5% من افراد العينة صرحوا بان المؤسسة توفر لهم الوسائل والاساليب التكنولوجية المتطورة من اجل مواجهه التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

### الفرضية الثانية: التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات انتاجية العامل.

- حيث بلغت نسبة 78% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تحرص على تطوير الراس مالها البشري
- كذلك نجد نسبة 36.6% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تولي اهمية كبيره للشهادة من اجل توظيف داخل المؤسسة
- كما نجد نسبة 58.5% المجتمع البحث صرحوا بان قسم الموارد البشرية يحرصه على تكوين الاطارات العاملة بالمؤسسة
- ونجد نسبة 63.4% من مجتمع البحث صرحوا بأن للمؤسسة طموحات بعيدة المدى فيما يخص مسار المؤسسة
- في حين نجد نسبة 63.4% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تقدم دورات تكوينية للعمال
- كذلك نجد نسبة 95.1% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تحرص على تقديم دوره تدريبيه للعمال من اجل رفع مستوى ادائهم
- نسبة 78% من مجتمع البحث صرحوا بان المؤسسة تحفز على طرح الافكار الجيدة
- كذلك نجد نسبة 92.7% من مجتمع البحث صرحوا بانهم مستعدين لمشاركه خبراتهم مع بعضهم البعض
- كما نجد نسبة 73.2% المجتمع البحث صرح بان لهم رغبة في العمل بمؤسسات اجنبية.

## 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

## 1. دراسة هشام بوكافوس

- اتفقت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في وجود اساليب تنموية تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تنمية مواردها البشرية والمتمثلة في تطوير مهارات وخبرات العمال من خلال تقديم دورات تدريبية وتكوينية ومناقشته معهم طرق العمل واشراكهم في اتخاذ القرارات

## 2. دراسة لسعيد مصطفى شبكه كمال

- اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة ارتباطية ما بين الادارة وكيف تسيير المواعيد البشرية موجود علاقة قوية بين متغير السن المستوى التعليمي والاقدمية المهنية والاداء الوظيفي

## 3. أ بريسة مريم ، د حنصري خيرة

- اتفقت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في وجود اساليب تسييرية متمثلة في مساعده المسيرين المؤسسة في صناعه القرارات المناسبة بدقه وتحسين مستوى الكفاءة التسييرية

## 4. دراسة عطار نادية

- اتفقت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في ان عمال يشاركون خبراتهم الميدانية مع بعضهم البعض من اجل اصلاح مستوى الإدارة واشراكهم في تقديم الحلول وتأخذ الادارة اقتراحات بعين الاعتبار

## 5. دراسه الاقتصادي شولتيز

- اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في التركيز على العنصر البشري واعتباره مصدرا اساسيا من مصادر الدخل بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال ما يملكه من معارف ومهارات تفيد المؤسسة

## 6. الدراسة اليابانية

- اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في اعتبار ان الرسمالية البشري بما لديه من قدره على التجديد الابداع الابتكار والتطوير يمكن ان يتغلب على ندره الموارد الطبيعية والا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم



## 4- صياغة النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليل ومناقشه وتفسير النتائج نصل في الاخير الى الكشف عن النتائج النهائية التي تحصلنا في موضوع بحثنا دور الاساليب البشرية في تنمية راس المال البشري في المؤسسات الجزائرية والتي خلصت الى صحة الفرضيات الجزئية والتي مفادها:

1- دور الاساليب التفسيرية في تنمية راس المال البشري

2- التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات انتاجيه الفرد

وبالتالي صحة وصدق الفرضية العامة التي مفادها:

-تساهم الاساليب البشرية المعتمدة في المؤسسة الجزائرية نفضال في تنمية راس المال البشري

-ومن خلال كل هذا نستنتج ان راس المال البشري بكل ما لديه من قدره على التجديد والابداع والاختراع والابتكار يمكنه ان يتغلب على نظره الموارد الطبيعية وان لا يحملها عائق نحو النمو والتقدم وذلك عن طريق التسيير المتعلم داخل المؤسسة الجزائرية وبالأخص مؤسسه نفضال تيارت مقاطعه بيع الغاز والبترول مميح

# خاتمة

خاتمة :

نستنتج في الاخير بان نمو المؤسسة ونجاحها بل حتى بقائها مرهون بمدى استعدادها لتطوير مواردها البشرية لان التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبه واندماج فعليين وهذا لن يتحقق الا بالقدرة على والابتكار في كل الميادين وباعتبار ان الراس المال البشري هو المحرك الديناميكي الفعال فعلى المؤسسة ان تعمل على استقطاب المهارات النادرة وجذبها للعمل فيها تنفيذ المادي والمعنوي وتوفير الظروف المناسبة من اجل تحسين ادائهم وتحقيق الاهداف المسطرة على اهم الاساليب التسييرية كما هدفت هذه الدراسة الميدانية الى التأكد من مدى الصدق الامريقي للفرضية العامة والفرضية الجزئية التي انطلقت منها خلصت إلى ما يلي اهمية الاساليب التسييرية في تطوير المؤسسة الاهتمام والتركيز على العنصر البشري يحسن المهارات الانتاجية وذلك باعتباره مورد اساسي تفعيل الابداع داخل المؤسسة من خلال: تبادل الخبرات والعمل الجماعي وهو ما يحقق الميزة التنافسية.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: الكتب

1. أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خاورزم العلمية، ناشرون مكنتبات، 2005، 1426، بدون طبعة، د.ن.
2. ريمون بودون مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات بيروت، ط4، 1988.
3. محمد ابراهيم، مقاطعة في الارشاد النفسي، مكتبة الاخوة المصرية، مصر، 2016، د.ط.
4. أمميش علي ورزاق العربي، كتاب التحرير الإداري، هيئة التأطير، 2010.
5. إبراهيم بن علمي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، (سير ذاتية وإسهامات عملية علمية)، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2008، د.ط.
6. أبو الروس، محمد طلال، دور رأس المال البشري في تنجيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، غزة، الجامعة الإسلامية 2015.
7. أبو الروس محمد طلال دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، غزة، الجامعة الإسلامية 2015.
8. أحمد جودة محفوظ، إدارة الموارد البشرية دار وائل، للنشر الأردن 2010.
9. الرشدان عبدالله في اقتصاديات التعليم دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2005.
10. بلقاسم سلاطنية، حسن الهلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2004.
11. حمام زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة.
12. خليل الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 1999.
13. ديري زاهد محمد إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال دار كنوز المعرفة الأردن 2004.
14. راوية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
15. سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1.
16. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، د.ط.
17. عبد الرزاق ابن الحبيب، تسيير و إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 ص 103.
18. عبد الستار حسين يوسف دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية عمان الأردن 2005.

19. علي شريف, الإدارة المعاصرة, د ط, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003.
20. غول فرحات, مدخل للتسيير, دار الخلدونية للنشر والتوزيع, الجزائر, الط1, 2012.
21. فلية فاروق عبده اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وقد اتجاهاً تحديثية ط2 المسيرة للنشر و التوزيع الاردن 2003.
22. م لطيف عبد الرضا عطية رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :العلاقة و الأثر دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية المجلد 10 العدد3 الأردن 2008.
23. محمد إيمان و محمد فؤاد تكوين رأس المال البشري التنمية البشرية في مصر المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين القاهرة 2000.
24. محمد رفيق الطيّب, مدخل إلى التسيير, الجزء الأول, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر العاصمة, 1995.
25. محمود محمد مصطفى الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي 2010 .
26. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون إدارة المعرفة إثراء للنشر و التوزيع الأردن 2011.
27. وائل عبد الرحمان التل, عيسى محمد فحل, البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, دار حامد للنشر والتوزيع, ط2, الأردن, 2007.

#### ثانياً: المجالات

1. إسماعيل حجازي :مساهمة في تطوير أداة لدراسة دور حياة المهارات مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة العدد10 نوفمبر 2005.
2. العنتزي سعد دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال مجلة دنانير جامعة بغداد العدد 8 - . 2016
3. سهلاي يحضيه التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية , مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد السادس, جوان 2004.

#### ثالثاً: الرسائل العلمية

1. عدد المطلب ديفار, دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال) مذكرة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف, كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المسيلة, 2016-2017.

2. حجابي كريمة، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء السمات الشخصية نمط (أ.ب) لدى عمال مؤسسة سونطراك، رسالة تخرج لنيل الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2016، ص 37،47
3. حسيبة بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير منتوري، قسنطينة، الجزائر 2009.
4. دهان محمد، الاستثمار التعليمي في خصائص رأس المال البشري، مقارنة النظرية، ودرسته تقييمية لحالة الجزائر، رسالة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
5. نادية براهمي دور الجامعة في التنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الاستراتيجية كتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف 2013.

#### رابعاً: الملتقيات

1. فرعون أحمد محمد أليفي الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة الى المتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة الجزائر 14.15 أفريل 05
2. عدنان سالم قاسم وآخرون أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 22.25 أفريل 2013.

#### خامساً: المراجع الأجنبية

3. Gary André (2003) l'immatériel commaisance valeur et capital paris Edition galité.
4. Guy le boteryconstine les compétemces individuelles et collectives édition organisation paris2000/2001p36
5. Richard l'Defet and Dorothy Morcicundestandingmanagement , the thamson corporation sthe Edition USA 2006P326





الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس : 1 - ذكر  2- انثى
- 2/ السن :
- 3/ المستوى الدراسي:
- 1- ابتدائي  2- متوسط  3- ثانوي  4- جامعي
- 4/ الأقدمية في المؤسسة
- 5/ مكان الإقامة:
- 1- منطقة حضرية  2- منطقة ريفية
- 6/ الفئة الوظيفية
- 7/ الحالة العائلية:
- 1- أعزب  2- متزوج  3- مطلق  4- أرمل

المحور الثاني: الأساليب التسييرية

- 8/ ماهي الأساليب التسييرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها؟
- 1- التشاركية  2- الفردية  3- التسلطية  4- أساليب أخرى اذكرها
- 09/ ماهي أنسب طريقة تساعدك في تأدية وظيفتك؟
- 1- العمل الفردي  2- العمل الجماعي  3- كلاهما
- 10/ هل القوانين داخل المؤسسة مساعدة على أداء الجيد؟
- 1- نعم  2- لا
- 11/ حسب رأيك من هو المسؤول المسير الذي تعتمد عليه داخل مؤسستك؟
- 1 قاعدي  2 - أوسط  3 - إدارة عليا  4 مسير اخر اذكره
- 12/ كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة؟
- 1 رقابة دورية  2 رقابة مستمرة  3 رقابة فجائية
- 13/ هل تأخذ الإدارة اقتراحات العمال بعين الاعتبار؟
- 1 نعم  2 لا
- 14/ إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا حسب رأيك؟

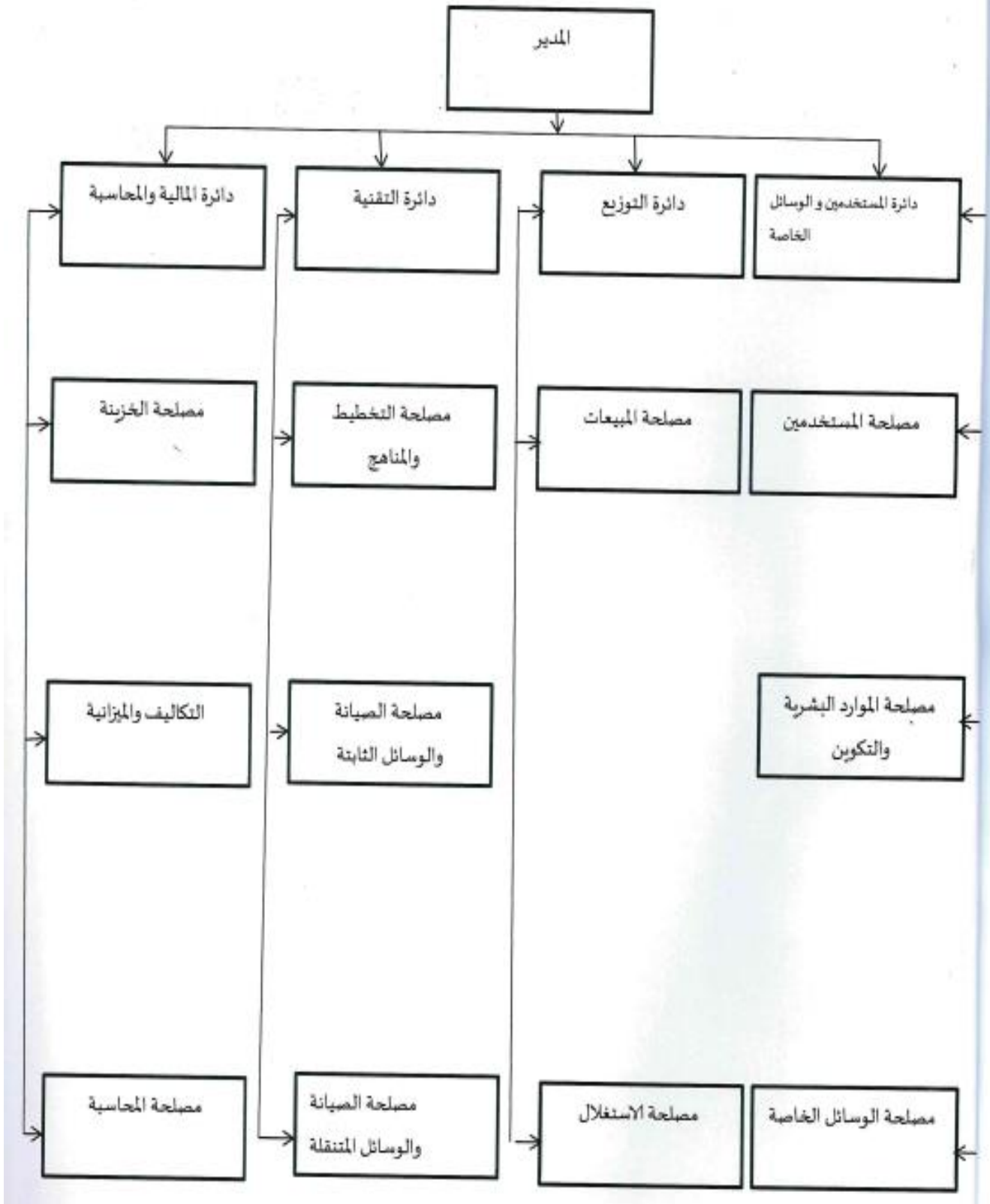
.....

15/ هل القرارات التي يتم اتخاذها في الأخير تتم من طرف ؟

- 1- إدارة القسم  2 بالإجماع وقبول آراء الجميع  3 على مستوى الإدارة العليا فقط
- 16/ على أي أساس تعتمد المؤسسة في بناء سياستها المستقبلية ؟
- 1- التخطيط  2- المبادرة والمساهمات من طرف إطارات المؤسسة
- 17/ هل توفر المؤسسة الوسائل و الأساليب التكنولوجية المتطورة من أجل مساعدة العمال ؟
- 1- نعم  2- لا

المحور الثالث : رأس المال البشري

- 23/ هل التركيز على العنصر البشري يحسن من مهارات إنتاجية الفرد ؟  
 1- نعم  2- لا  3 كيف ذلك
- 24/ ماهي المقاييس التي يتم اعتمادها في التوظيف داخل مؤسستك ؟  
 1- الكفاءة  2- الخبرة  3- الشهادة  4- أخرى أذكرها
- .....
- 25 / فيما تتمثل مهام وظائف مصلحة موارد بشرية داخل مؤسستكم؟  
 1- التدريب  2- التكوين  3- أخرى أذكرها
- 26 هل تطمح المؤسسة إلى تحقيق أهداف ؟  
 1- بعيدة المدى  2- متوسطة المدى
- 27 هل خضعت لدورات تكوين ؟  
 1- نعم  2- لا
- 28 هل خضعت لدورات تدريب ؟  
 1- نعم  2- لا
- 29/ في حالة نعم ماهي المهارات الجديدة المكتسبة ؟  
 30/ في حالة لا لماذا؟
- 31/ هل يتم تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طريقة العمل  
 1 نعم  2- لا
- 32/ لدى الموظفين استعداد ورغبة لمشاركة خبرات ومعارفهم لبعض البعض  
 1 نعم  2- لا
- 33/ إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أجنبية هل تغادر ؟  
 1 نعم  2- لا
- 34/ إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الأسباب أذكرها ؟
- .....
- 35/ إذا كانت الإجابة بـ لا ماهي العوامل الجاذبة في مؤسستك؟  
 .....





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) ..... *عبد الحليم بن عبد السلام مبراهيم*

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: *20146666* والصادرة بتاريخ: *2017 09 27*

المسجل(ة) بكلية: ..... *العلوم الإنسانية والاجتماعية*

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

*دور الخصال النبوية التيسيرية في تعزيز التنمية  
الراشدة الكفيلة بالمشقة في*

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

03 JUN 2023

التاريخ .....

إمضاء المعني

المصادقة





جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) الغدري خضير.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2020135302 والصادرة بتاريخ: 2016/04/11

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

حور الخصال الشريفة في تنحية الرأس الطال الشري

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

إمضاء المعني

المصادقة

## ملخص الدراسة:

باللغة العربية هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية مساهمه الاساليب التسييرية في تنمية راس المال البشري في المؤسسة الجزائرية مؤسسه نفظال تيارت وتحديث مشكله الدراسة بالتساؤل التالي ما هي الاساليب التسيير المعتمدة في المؤسسة الجزائرية نفظال وكيف تساهم في تنمية الرأسمال البشري شملت عينه الدراسة 70 عامل من مجتمع البحث تم اختيارها بطريقه قصديه وتم تصميم استمارة في شكلها النهائي تكونت من ثلاث محاور حيث تم استخدام المنهج الكمي لأنه الانسب لموضوع الدراسة وتم استخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات منها الملاحظة والاستمارة وتم التوصل الى النتائج التالية مساهمه الاساليب التسييرية في تنمية الرسم البشري التركيز على العنصر البشري يحسن من مهاراته الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الاساليب التسييرية، الرأس المال بشري.

## Study Summary:

This study aimed to determine the contribution of management methods to the development of human capital in the Algerian institution, Nafetal Tiaret. The research problem addressed the following question: What are the management methods adopted in the Algerian institution Nafetal, and how do they contribute to the development of human capital? The study sample consisted of 70 workers selected intentionally from the research community, and a final questionnaire was designed, consisting of three dimensions. The quantitative approach was used as it was most suitable for the study topic, and data collection tools included observation and the questionnaire. The following results were obtained: The contribution of management methods to the development of human capital focuses on enhancing the productivity skills of the human element.

**Keywords:** Management methods, human capital.